



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Redefining the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Autor:

Bc. Irena Ondračková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Irena Ondračková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci**  
**Redefining the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.  
LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in Practice*. 3rd ed. London: CIPD, 2014. ISBN 978-18-439-8359-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*


---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 14. července 2017

.....

Bc. Irena Ondračková

## Poděkování

Je mou milou povinností poděkovat Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za profesionální a podnětný přístup při vedení mé diplomové práce. Rovněž děkuji majitelům a personalistce společnosti profiq s.r.o. za věnovaný čas a poskytnuté informace, nezbytné pro vznik této práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat zaměstnanci společnosti za jeho čas, podněty a věcné připomínky.

## **OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	<b>5</b>
2.1	Metodika diplomové práce	5
2.2	Metody zpracování	6
2.2.1	Logické metody	6
2.2.2	Dotazník	6
2.2.3	Polostrukturovaný rozhovor	7
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>8</b>
3.1	Řízení lidských zdrojů	8
3.2	Personální činnosti	11
3.2.1	Plánování lidských zdrojů	11
3.3	Proces získávání zaměstnanců	13
3.3.1	Definování požadavků	14
3.3.2	Získávání uchazečů	16
3.3.3	Výběr uchazečů	20
3.4	Proces výběru zaměstnanců	21
3.4.1	Kritéria výběru zaměstnanců	23
3.4.2	Metody výběru pracovníků	23
3.4.3	Validita výběrových metod	30
3.5	Přijímání pracovníků	31
3.6	Adaptace zaměstnanců	33
3.6.1	Formy adaptace	33
3.6.2	Oblasti adaptace	34
3.6.3	Metody adaptace	34
3.6.4	Průběh adaptace	34
3.6.5	Adaptační plán	36
3.6.6	Odpovědnost za adaptaci	36
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE</b>	<b>37</b>
4.1	Obecný popis	37
4.2	Technologie a metodiky	38
4.3	Zázemí a zaměstnanci	40
4.4	Firemní kultura	42
<b>5</b>	<b>POPIS A ANALÝZA PROCESŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE ZVOLENÉ ORGANIZACI</b>	<b>43</b>
5.1	Potřeba nových zaměstnanců	43
5.2	Definování požadavků	43
5.3	Získávání uchazečů	46
5.4	Výběr uchazečů	47
5.4.1	Telefonický pohovor	48
5.4.2	Výběrový pohovor	49
5.5	Proces nástupu a adaptační doba nového zaměstnance	51
5.5.1	Úkoly managementu	52
5.5.2	Úkoly zaměstnance	52
5.5.3	Metody adaptace	53
5.5.4	Zhodnocení adaptační doby	54
5.6	Výsledky dotazníkového šetření	54

5.6.1	Složení respondentů .....	55
5.6.2	Dotazníkové otázky .....	56
5.7	Shrnutí dotazníkového šetření.....	73
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>1</b>



# 1 ÚVOD

V 21. století kladou firmy důraz především na technologický pokrok a inovace. V každé společnosti na světě chtějí dosáhnout, když ne stálé, tak alespoň dočasné konkurenční výhody, která je důležitá pro zvýšení postavení na dílčím či celosvětovém trhu. Tato konkurenční výhoda jim umožní dosáhnouti lepších výsledků, a také náskok před konkurencí. Obor IT je jeden z mnoha odvětví, které je v současnosti neustále inovováno, a jehož pokrok jde stále dopředu.

V tomto neustále se rozvíjejícím světě informačních technologií a obecně IT průmyslu je důležité mít jak zdroje finanční, tak i hmotné, co je ale v současnosti v tomto odvětví nejdůležitější – mít kvalitní lidské zdroje. V každé organizaci je nutné vybírat zaměstnance pečlivě, v odvětví informačních technologií to platí dvojnásob.

Není žádným tajemstvím, že najít kvalitní pracovníky se specifickými požadavky na odbornost, vzdělání, schopnosti a dovednosti, je složitý a zdlouhavý proces. Prvním velmi důležitým krokem stále zůstává definovat „koho chci vlastně najít“. Druhý navazující krok formuluje „jak dotyčného najít a nalákat“. A poslední krok definuje „jak dotyčného řádně zapracovat a motivovat, aby u mě zůstal“. A především na tuto problematiku bude tato diplomová práce zaměřena.

**Cílem diplomové práce** je na základě analýzy stávajícího procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti profiq s.r.o., odhalení případných nedostatků za pomoci analýz a následně vypracování návrhů a doporučení pro zlepšení výše zmíněných procesů.

Tato práce bude rozdělena do dvou částí, a to teoreticko-metodické části a aplikačně-ověřovací části. Teoretická část diplomové práce bude popisovat obecný výběr a adaptaci zaměstnanců. Praktická část následně nastíní výběr a adaptaci zaměstnanců ve zvolené organizaci, jejich metody výběru zaměstnanců a následné zhodnocení.

Práce bude obsahovat celkem 7 kapitol, z nichž první kapitola je úvodní.

Ve druhé kapitole bude uvedena metodika, která bude prostřednictvím pěti kroků popisovat celý postup zpracování diplomové práce. Taktéž budou v této kapitole popsány logické metody, které budou sloužit k získání potřebných informací.

Třetí kapitola bude obsahovat teoretické vymezení problematiky výběru a adaptace zaměstnanců. Tato kapitola bude rozdělena na tři oblasti, a to teoretické vymezení řízení

lidských zdrojů, teoretické vymezení výběru zaměstnanců, teoretické vymezení následné adaptace. V oblasti vymezení řízení lidských zdrojů budou objasněny základní charakteristiky, personální činnosti, klíčové činnosti řízení lidských zdrojů a následně plánování lidských zdrojů.

V oblasti vymezení výběru zaměstnanců bude popsána teoretická část výběru zaměstnanců, což vyžaduje nejen předvýběr a výběr, ale především hledání, oslovení, ověření praktických znalostí a následný výběr vhodnosti kandidátů.

V oblasti vymezení následné adaptace bude vymezena teoretická část adaptace zaměstnanců, kde budou definovány formy, oblasti, metody a průběh adaptace, také adaptační proces a s ním související adaptační plán. Adaptace je důležitý proces spojený s výběrem nových zaměstnanců, který „ukáže“, zda je uchazeč vhodný či nikoliv.

Ve čtvrté kapitole bude představena vybraná společnost, tedy společnost profiq s.r.o. Zde bude definována oblast, v jaké společnost profiq působí, a jaké k tomu využívá technologie a metodiky. Popsána bude také struktura zaměstnanců a zázemí, ve kterém zaměstnanci pracují, a v neposlední řadě také jakou mají firemní kulturu.

V následující páté kapitole bude popsán proces výběru a adaptace zaměstnanců v této společnosti. Kapitola bude rozdělena do dvou částí. V první části bude podrobně popsán dosavadní proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti profiq, a to především prostřednictvím empirické metody rozhovoru s majitelem společnosti. V druhé části této kapitoly bude využita empirická metoda dotazníkového šetření, určeného zaměstnancům. A následné zpracování výsledků.

Šestá kapitola této práce bude obsahovat návrhy a doporučení, které mohou být využity k následnému zlepšení procesu výběru zaměstnanců a adaptace v organizaci.

Sedmá kapitola pak bude obsahovat shrnutí a závěr práce.

## **2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

V každé práci je vždy nutné stanovit si jednotlivé dílčí části celku, který bude zkoumán. Nejinak je to i v této diplomové práci. V této kapitole bude nejprve popsána metodika diplomové práce a následně jednotlivé metody, které budou využity pro zpracování této práce a dosažení požadovaného cíle.

### **2.1 Metodika diplomové práce**

V prvním kroku budou definována teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců z odborné literatury. Odborná literatura bude tvořena českou a zahraniční literaturou. Všechny tyto odborné publikace budou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů. V této části práce budou využity metody: indukce, dedukce, syntéza a analýza.

Další krok bude tvořen získáváním a zpracováním všech dostupných informací o vybrané společnosti, a to především pomocí abstrakce, analýzy a syntézy. Tyto informace budou čerpány především z webových stránek společnosti a interních zdrojů.

Ve třetím kroku bude popsán současný proces výběru a adaptace zaměstnanců v konkrétní organizaci, a to v organizaci profiq s.r.o. I v tomto kroku bude čerpáno nejen z webových stránek a majiteli poskytnutých interních informací, ale také z vlastního dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru se zakladatelem společnosti. I v tomto kroku budou využity logické metody, a to analýza, syntéza, komparace, abstrakce, dedukce a indukce.

Čtvrtý krok bude obsahovat výsledky z dotazníkového šetření, jejich zpracování a následně vyhodnocení a znázornění pomocí grafů a tabulek, pomocí syntézy.

Poslední pátý krok bude obsahovat návrhy a doporučení, vyplývající z dosavadního šetření, které mohou přispět ke zlepšení a zefektivnění stávajícího procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti profiq s.r.o.

## **2.2 Metody zpracování**

### **2.2.1 Logické metody**

Tato práce bude obsahovat jak empirické, tak logické metody. Logické metody budou využity jak v teoretické části, tak následně i v té praktické. Mezi využívané logické metody patří: analýza, syntéza, dedukce, indukce a komparace.

- Analýza - jedná se o myšlenkový rozbor celku na dílčí části. Cílem je rozdělit celek na jednotlivé dílčí části a odhalit, jaké jsou mezi nimi vazby.
- Syntéza - opak analýzy. Metoda je tvořena propojením jednotlivých dílčích částí vazbami, které vytváří výsledný celek.
- Indukce – je myšlenkový proces, který je definován vytvořením obecnějších závěrů z konkrétní situace či problému.
- Dedukce – je opak indukce, což znamená, že z obecnějších pojmů jsou vyvozovány konkrétní závěry a stanoviska.
- Komparace – metoda srovnávání dvou a více jevů mezi sebou, za účelem hledání společných znaků, spojitostí či rozdílů.

Oproti tomu empirické metody budou použity pouze v praktické části této práce. Empirickými metodami využitými v této práci jsou dotazníkové šetření a rozhovor s majitelem společnosti.

### **2.2.2 Dotazník**

První empirickou metodou pro získání primárních dat v této práci je dotazníkové šetření. Tak jako u každé metody i tady je nejprve nutné stanovit si cíl a definovat strukturu respondentů, které má dotazník oslovit. Respondenty lze dělit dle věku, pohlaví, povolání aj. Otázky lze rozdělit na otázky týkající se chování a názorů respondentů a otázky zaměřené na získání údajů. Výhodami dotazníku jsou především velmi nízké náklady na distribuci prostřednictvím internetu, a také vyplnění a vyhodnocení je relativně jednoduché. Přesto má i své nevýhody jako: možná nízká návratnost, informace v dotazníku nemusí být pravdivé a z výsledků nelze poznat osobnost respondenta.

Otázky dotazníku jsou zaměřeny k tématu diplomové práce, a to na problematiku výběru a adaptace zaměstnanců. Poté, co bude dotazník navržen, bude předložen majiteli odsouhlasení otázek. Následně proběhne tzv. předvýzkum, což je proces, kdy bude dotazník

rozeslán čtyřem zaměstnancům společnosti za účelem odsouhlasení srozumitelnosti a posloupnosti otázek. Po odstranění případných nedostatků, bude dotazník předložen všem zaměstnancům společnosti, kteří ve společnosti pracují pět a méně let.

Šetření proběhne v elektronické podobě, a to prostřednictvím zaslání dotazníku přes interní komunikační prostředky. Dotazník bude obsahovat celkem 30 otázek, zastoupeny budou uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky, ale také selektivní (otázky, které mají více možných odpovědí) a dichotomické (s variantou pouze ano/ne). Dotazník bude obsahovat 3 otázky identifikační a 27 otázek k tématu diplomové práce. Výsledky budou zpracovány pomocí programu MS Excel.

Vyplnění dotazníku bude dobrovolné a také zcela anonymní. Výsledky dotazníkového šetření budou využity k následným návrhům a doporučením na konci této práce.

### **2.2.3 Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný rozhovor je kombinací strukturovaného rozhovoru, což je rozhovor s přesně stanovenými otázkami, a nestrukturovaného rozhovoru, což je rozhovor kde nejsou předem stanovené otázky ani jejich pořadí. Mezi výhody polostrukturovaných rozhovorů patří především přímá zpětná vazba, získání kvalitativních informací a vysoká návratnost. I u této metody existují také nevýhody, a to především: časová a finanční náročnost rozhovoru a časová náročnost roztřídění, následující analýzy a vyhodnocení výsledků.

Druhá empirická metoda, využitá v této práci, je polostrukturovaný rozhovor s majitelem společnosti profiq s.r.o. Před setkáním s majitelem budou všechny potřebné otázky předem připraveny a sepsány a následně vloženy i do této práce (viz Příloha 1). Odpovědi poslouží jako interní informace potřebné v kroku dvě a tři metodiky této diplomové práce.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola je rozdělena na šest podkapitol. První a druhá podkapitola je zaměřená na řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Ve třetí podkapitole je definován proces získávání zaměstnanců a metody a typy, které jsou při tomto procesu využívány. Čtvrtá podkapitola pak definuje proces výběru zaměstnanců a metody, které jsou využívány. V páté podkapitole je popsán proces přijímání zaměstnanců. V poslední podkapitole je definována adaptace zaměstnanců a proces s ní spojený.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstrong (2007, s. 27) je řízení lidských zdrojů definováno jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Řízení lidských zdrojů je oblast, která se zabývá pracovníky a vším, co s nimi souvisí. Je to ucelený přístup, který zahrnuje všechny aspekty organizace, která má vytyčený jasný cíl.

Cílem je efektivní využití lidského potenciálu a všech nákladů s ním spojených, a to za účelem plnění cílů a vizí organizace. Zároveň je kladen důraz na spokojenost zaměstnanců s výsledky vykonané práce, plnění úkolů a individuálním přínosem organizaci. Součástí je také velmi důležitá motivace zaměstnanců, a to jak motivace ke spokojenosti v organizaci, tak např. motivace k lepším výkonům či dalšímu rozvoji znalostí, dovedností aj.

Základní charakteristiky řízení lidských zdrojů jsou popsány v odborné literatuře různě. Koubek (2009) je definoval takto:

- **Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem** (tedy strategické plánování a posouzení dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů).

- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** (především zájem o vývoj populace, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí a jejich sociální rozvoj).

- **Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** (u vedoucích pracovníků je kladen

stále větší důraz na zvyšování nejen výkonné personální práce, ale i více pravomocí, z důvodu bližšího vztahu k jednotlivým pracovníkům).

- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).

- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.

- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.

- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.

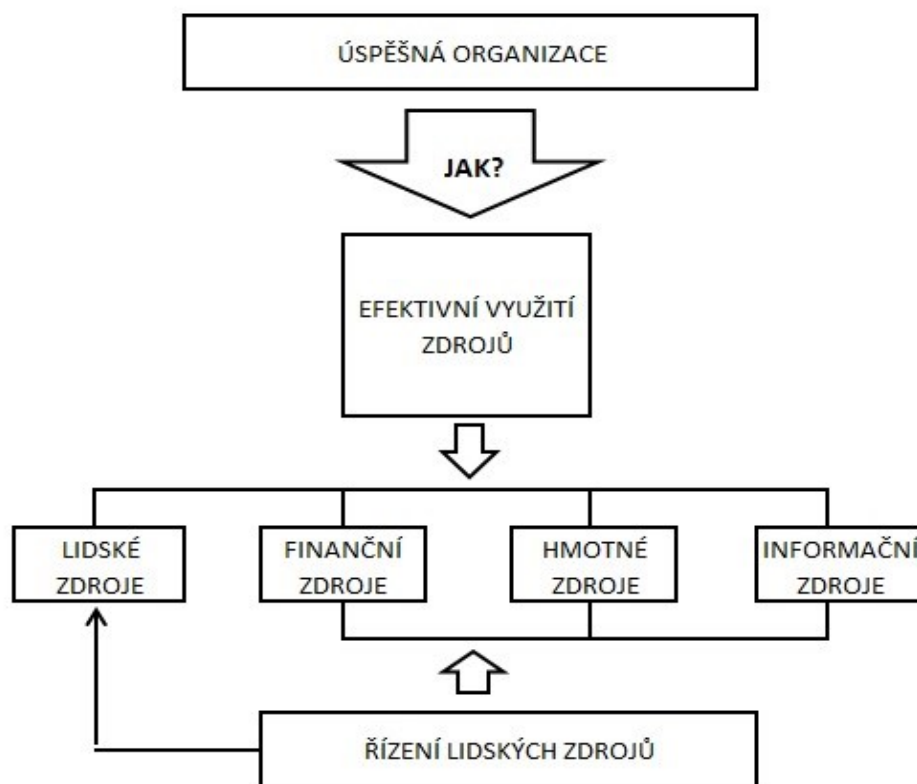
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).

- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.

- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.

- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Úkolem řízení lidských zdrojů je naplno využívat všech zdrojů organizace. Největším pohonem v organizaci je lidský faktor. Tudíž pro dosažení, co nejlepších výsledků je nutné, co nejlépe využívat potenciál pracovníků. Následně může být dosaženo lepších výsledků i u ostatních forem zdrojů. Schéma obecného úkolu řízení lidských zdrojů je znázorněno na Obr. 3.1.



**Obrázek 3.1** Obecný úkol řízení lidských zdrojů  
Zdroj: Koubek (2009)

Dle Horváthová et al. (2013) je pět klíčových činností řízení lidských zdrojů, a to:

1. Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Tedy usilovat o zařazení správného člověka na správné místo, a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa.

2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tedy optimální využívání jejich kvalifikace a fondu pracovní doby.

3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.

4. Personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, pracovní kariéry. A to především za účelem uspokojení z vykonávané práce, dosažení souladu individuálních cílů a cílů organizace. Dalšími důvody jsou uspokojování potřeb zaměstnanců, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek, obecně zlepšování kvality života.



5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

### **3.2 Personální činnosti**

Řízení lidských zdrojů je obecný pojem, pro jejich výkon je v organizaci zavedený personální útvar či oddělení, tvořený personalisty, jejichž převážná část práce je zaměřená na práci s lidskými zdroji. Personální útvar také přispívá k tvorbě strategií, prostřednictvím rad a podnětů týkajících se pracovníků. Personálních činností je nespočet a jsou zabezpečovány vlastními či externími personalisty. Dle Dvořáková et al. (2007) jsou nejdůležitějšími činnostmi:

- analýza práce a vytváření pracovních úkolů,
- strategické plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- uspořádání zaměstnanců na pracovišti,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké benefity,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém.

Pro efektivní zabezpečování chodu organizace je nutné dlouhodobě plánovat všechny personální činnosti, tedy plánovat zabezpečování lidských zdrojů.

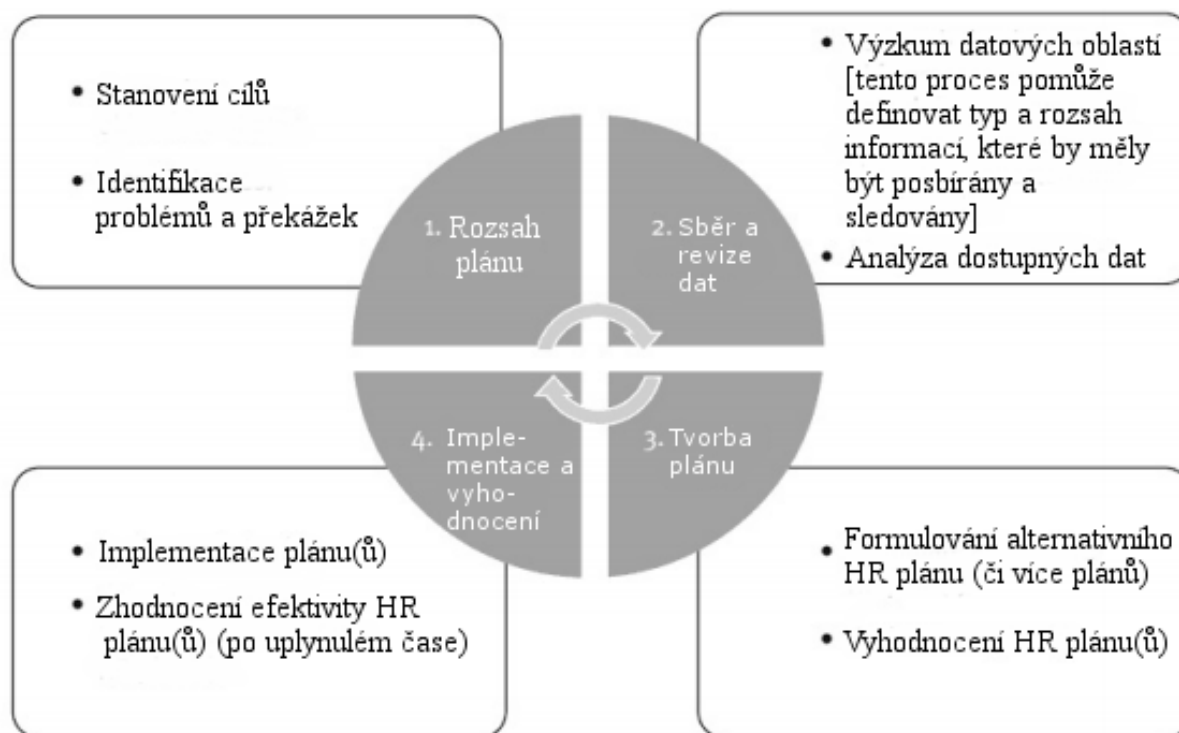
#### **3.2.1 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů vychází z předpokladu, že nejdůležitějšími zdroji v organizaci jsou lidé, z tohoto důvodu jde o velmi důležitý proces pro optimální fungování organizace. Jedná se především o uvědomění si potřeby zaměstnanců v budoucnosti a definování požadavků, které musí nově příchozí zaměstnanec splňovat, aby mohl danou

pozici vykonávat. Podle Armstrong (2015) lze definovat činnosti plánování lidských zdrojů takto:

- Plán organizace – představuje základ plánu lidských zdrojů. Je tvořen všemi činnostmi, které chce organizace v budoucnosti zajišťovat.
- Odhady budoucích činností – vycházejí z plánu organizace. Jsou ovlivňovány poptávkou po práci a sami jsou ovlivňovány externími faktory, jako např. ekonomický, politický či demografický vývoj.
- Plánování scénářů – jsou tvořeny varianty scénářů, které mohou v budoucnosti nastat a situace, které může organizace řešit. Součástí je i definování postupů, kterými by se organizace v případě, že některá varianta nastane, měla řídit.
- Sběr dat – dochází ke sběru dat kvalitativních interních (data, která se týkají pracovníků, např. jejich výkonu, schopností apod., data o vývoji produktu, trhu atd.) a kvantitativních interních (data, která se týkají pracovníků, jako fluktuace, úrovně schopností aj.), kvalitativních externích (získané pomocí analýzy prostředí), a kvantitativních externích (data, která se týkají trhu práce).
- Analýza – analýza získaných informací z prvních čtyř činností. Z analýzy vychází odhady poptávky a nabídky po práci.
- Odhady poptávky po práci (odhad potřeby lidí) – předpověď počtu potřebných lidí v organizaci a kladené požadavky.
- Odhady nabídky práce (odhad pokrytí potřeby lidí) – předpověď toho, kolik pracovníků bude s největší pravděpodobností k dispozici v organizaci a také mimo ni.
- Odhady budoucích požadavků – stanovují případný nadstav či podstav zaměstnanců v organizaci. Zde se vychází z odhadů poptávky po práci a odhadů nabídky práce.
- Plánování činností – v této fázi procesu jsou zpracovávány plány činností, vycházející ze strategií zabezpečování zaměstnanců a analýz poptávky a nabídky práce.
- Realizace – zrealizování vytvořených plánů.
- Sledování a vyhodnocování – u každé činnosti je důležitou součástí sledování průběhu a následná kontrola, zda nedochází k neočekávaným událostem. I zde je tedy nutné v případě odchylek hledat příčiny či plán v průběhu upravit.

Celý tento proces je zobrazen na Obr. 3.2, který plánování lidských zdrojů rozděluje na čtyři kroky. Na začátku je nutné identifikovat problém a stanovit cíl či cíle. Pro stanovení plánu je také nutný sběr informací a dat pro následnou analýzu. Ve třetím kroku je potřeba z dostupných informací vytvořit různé alternativy plánů a následně vyhodnotit, jaká varianta bude nejlepší. Poslední krok tvoří implementace a následné zhodnocení.



**Obrázek 3.2** Proces plánování lidských zdrojů  
Zdroj: Leatherbarrow, Fletcher (2014)

Plánování lidských zdrojů by tedy mělo být zahrnuto v celkovém strategickém plánu organizace. Ten by měl obsahovat plány na následující období, a to především v oblastech zdrojů, financí, výroby a spotřeby, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy, řízení talentů a také trvalé zlepšování procesů v organizaci Armstrong (2007).

### 3.3 Proces získávání zaměstnanců

Podstatou získávání zaměstnanců je ve stanovené lhůtě získat, a to s co nejnižšími náklady, dostatečné množství potenciálních kandidátů, a to především těch vhodných pro obsazovanou pozici. Armstrong (2007) definoval tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

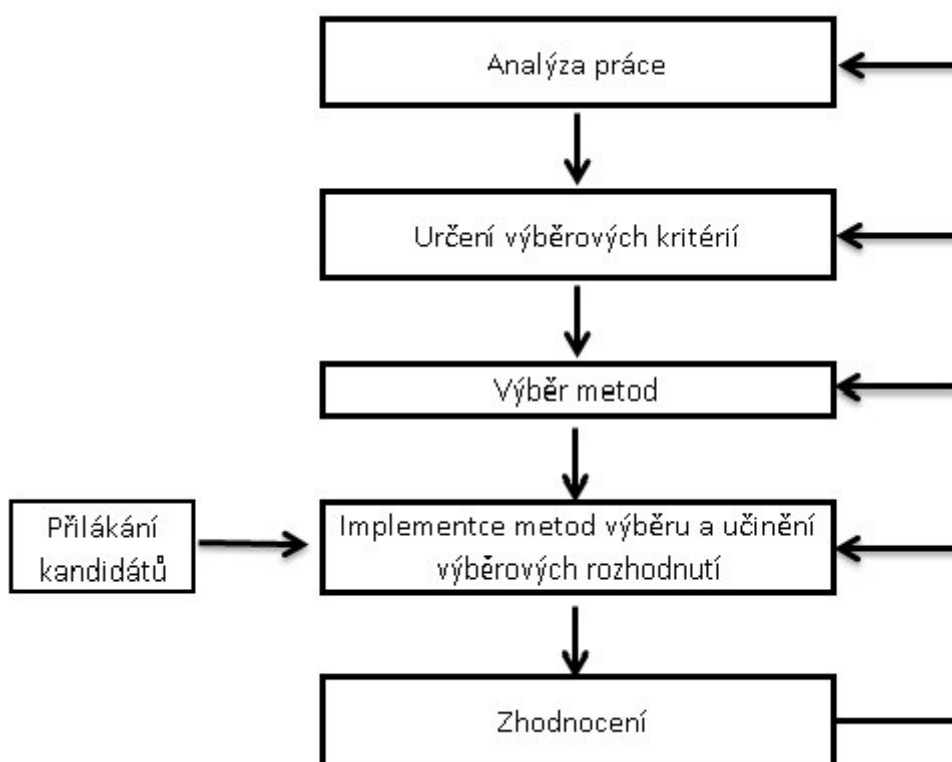
1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

2. Získávání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců, internetu.
3. Výběr uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání preferencí, příprava pracovní smlouvy.

### 3.3.1 Definování požadavků

Definováním požadavků je myšlen proces, kdy v organizaci vzniká potřeba najít vhodného pracovníka na pracovní místo, a to buď uvolněné, anebo nově vzniklé. V tuto chvíli začíná „příprava“ pro následné získávání a výběr vhodného zaměstnance.

Na Obr. 3.3 jsou zachyceny důležité činnosti spojené s plánováním a realizací procesu výběru zaměstnanců. Důležitým krokem je analýza práce, ta zahrnuje vytvoření popisu práce, specifikaci zaměstnance, který má pracovní pozici obsadit, a také vytvoření modelu kompetencí. Všechny výše zmíněné informace jsou potřeba pro stanovení kritérií výběru a výběrových metod. Následuje implementace metod výběru, a zároveň nábor uchazečů na danou pozici. V posledním kroku nastává hodnocení uchazečů.



**Obrázek 3.3** Analýza práce, výběr pracovníků  
Zdroj: Arnold et al. (2007, s. 131)

## Pracovní místo a analýza pracovního místa

Práce je definována jako proces vytváření statků či služeb, které mají pro ostatní nějakou hodnotu. Může být jak fyzická, tak duševní. Dle Kociánová (2010, s. 41) je „práce je souhrn cílově zaměřených pracovních činností“. Pracovní místo pak představuje všechny činnosti, úkoly a míru odpovědnosti, které pracovník na pracovišti má.

Analýza pracovního místa, následně charakterizována jako proces definování, zaznamenávání a uchovávání informací pro vytvoření dvou dokumentů, a to popis pracovního místa a podmínek na něm a specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka.

Koubek (2009) definoval dvanáct otázek, které se vztahují k pracovním úkolům a podmínkám a tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm:

1. Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Co vyžaduje daná pozice, jaká je její povaha?
3. Jak se práce provádí?
4. Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem?
5. Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?
6. Kde se úkoly a povinnosti vykonávají?
7. Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností a jejich hierarchické uspořádání?
8. Komu je pracovník odpovědný?
9. Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
10. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
11. Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
12. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?

A následně pak šest otázek týkajících se pracovníka, definujících specifikaci pracovního místa. Jsou to:

1. Jaké potřebuje pracovník fyzické předpoklady? – jedná se o předpoklady jako např.: vzhled, zdraví, manuální zručnost, síla, sedavá práce aj.
2. Jaké potřebuje pracovník duševní předpoklady? – jedná se o předpoklady jako např.: inteligence a intelektuální schopnosti, znalosti získané praxí či školením.

3. Jaké dovednosti má pracovník ovládat? – jedná se o dovednosti jako např.: schopnost kontaktu, komunikace, schopnost vést, kontrolovat či motivovat lidi, ale také schopnost rychlosti či přesnosti.
4. Jaké vzdělání a kvalifikaci požaduje organizace? – jedná se především o požadované a nutné vzdělání k vykonávání dané pozice, odborná příprava a praxe, aj.
5. Jaké pracovní zkušenosti jsou vyžadovány a kolik? – jedná se především o praxi na stejném či podobném místě a délka trvání, praxe získaná na úplně jiné pracovní pozici, jejichž znalosti mohou být využity při jiných pracovních pozicích.
6. Jakou osobnost a postoje má pracovník mít? – další důležité části osobnosti jako např. názory, temperament, povaha, schopnost formovat tým, pracovat samostatně aj.

Analýza pracovních míst by měla být tvořena v současnosti, tedy tak, jak vypadá ve chvíli, kdy je zkoumána. Důraz by měl být kladen i na pravidelnou aktualizaci údajů, a to z důvodu neustálého vývoje výše zmíněných faktorů. Cílem pečlivého zaznamenávání a včasného aktualizování dat je zjednodušení dalších činností a především získávání a výběr zaměstnanců.

### **3.3.2 Získávání uchazečů**

V současnosti není vůbec jednoduché najít toho správného člověka, kterého v organizaci potřebují. K tomuto účelu slouží získávání zaměstnanců. Je to proces, kdy se organizace snaží všemi možnými prostředky získat vhodné uchazeče na danou pozici.

#### **Vnější a vnitřní zdroje získávání zaměstnanců**

Pracovníky je možné vybrat jak z vnějších, tak vnitřních zdrojů. V organizaci je méně nákladné vybrat ze svých již zaškolených zaměstnanců, a to jak z hlediska časového, tak i finančního. Časové hledisko představuje interval mezi zjištěním, že nového pracovníka potřebuje, až k jeho následnému zaškolení a adaptaci. Vysoké jsou také náklady spojené se získáním, výběrem a adaptací nového zaměstnance.

Vlastní zdroje představují zaměstnance, kteří např. již v organizaci pracují, a jejichž kvalifikace, schopnosti a dovednosti mohou být využity na jiné pracovní pozici. Jiným příkladem může být situace, kdy vzniká místo nové a stávající zaměstnanec je dostatečně způsobilý nové místo obsadit.

Ty nejdůležitější klady a zápory obsazování volných pracovních míst z externích a následně interních zdrojů, jsou uvedeny níže v tabulkách 3.1 a 3.2.

**Tabulka 3.1** Klady a zápory obsazení volného místa vlastními zdroji

<b>Klady obsazení místa z vnitřních zdrojů</b>	<b>Zápory obsazení místa z vnitřních zdrojů</b>
Obsazení místa ihned	Mezi stávajícími zaměstnanci je omezený výběr
Nízké náklady na výběr a adaptaci	Následné náklady na další vzdělání
Znalost zaměstnance – jeho schopnosti a dovednosti	Hledání nového zaměstnance na původní místo
Zaměstnanec již v org. pracuje – tudíž ji zná a ví, jak to „chodí“	Možná „provozní slepota“
Zasloužený kariérní postup	Možné zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti
Nižší mzdové podmínky pro stávající zaměstnance	Tzv. Peterův princip <sup>1</sup>

Externími zdroji se naopak myslí získání někoho úplně nového. Tím je v organizaci zajišťována nízká „provozní slepota“. Zaměstnanci, kteří ve organizaci pracují již několik let, na rozdíl od nově přijatých, nemusí být přístupní novým postupům. Proces získání a výběru ovlivňuje hodně faktorů, např. image organizace, odvětví působení organizace, situace na trhu práce, ekonomická situace aj. Kociánová (2010) pak definovala vnější zdroje získávání pracovníků, takto:

- volné pracovní síly na trhu,
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci již pracující v jiných organizacích
- další zdroje – důchodci, studenti, zahraniční lidské zdroje.

Výběr a přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů má, tak jako všechno, své výhody i nevýhody.

<sup>1</sup> Podstatou je, aby pracovník nedosáhl na místo, na které již nemá kvalifikaci, a na které nestačí.

**Tabulka 3.2** Klady a zápory obsazení volného místa externími zdroji

<b>Klady obsazení místa z vnějších zdrojů</b>	<b>Zápory obsazení místa z vnitřních zdrojů</b>
Rozmanitý výběr	Vysoké náklady na výběr a adaptaci
Nový zaměstnanec s novými nápady	Výběr nového zaměstnance trvá zpravidla déle
Lepší kvalifikace a schopnosti nového zaměstnance	Nový zaměstnanec nemusí na danou pozici stačit
Motivace k práci	Zhoršení pracovního prostředí
	Větší zátěž na stávající zaměstnance
	Dlouhá doba zapracování, popř. další rozvoj

Zdroj: Kociánová (2010), upraveno

## **Metody a formy získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Jak již bylo výše zmíněno, hledání nových pracovníků mimo organizaci je nákladný a složitý proces. Na druhou stranu, při důkladném výběru se vynaložené náklady organizaci nejen v čase vrátí, ale přinesou i požadované výnosy. Pro přilákání a získání co nejvhodnějších uchazečů slouží následující metody:

### **1. Online získávání (e-recruitment)**

Získávání nových zaměstnanců online je v současnosti nejvíce rozšířenou metodou, a to za pomoci internetu. Dnes už téměř v každé společnosti jsou vytvořeny veřejné webové stránky, na nichž jsou uvedeny informace o organizaci a její zaměření. V mnoha případech pak také informují o volných pracovních místech. Zájemci pak stačí skrze „webovky“ odeslat e-mailem životopis, a to přímo osobě, která je kompetentní. K následné komunikaci pak slouží elektronická pošta.

### **2. Inzerování**

Inzerování spočívá ve vyvěšení inzerátu ve veřejných médiích jako např. noviny, televize, internet, billboardy. Uchazeči o zaměstnání si mohou koupit denní tisk s inzercí či hledat zaměstnání tzv. „online“, a to prostřednictvím internetových stránek zaměřených na inzerci zaměstnání. Tyto weby zastupují jak poptávku, tak i nabídku práce. Mezi ty nejznámější můžeme zařadit např. jobs.cz či práce.cz.



### **3. Využití externích služeb**

Při využití externích firem k nalezení nových zaměstnanců jsou využívány zprostředkovatelské či personální agentury, které podle daných parametrů vyhledávají vhodné kandidáty. Jejich práce spočívá v nalezení vyhovujících potenciálních zaměstnanců a jejich předvýběr.

### **4. Spolupráce s úřady práce**

Tato forma získávání pracovníků se zakládá na spolupráci s úřady práce. Kdy v případě potřeby nových pracovníků, je úřad práce osloven kompetentní osobou s jasně danou představou o kvalifikaci, schopnostech a dovednostech potenciálních pracovníků. Načež úřad práce vybere vhodné kandidáty mezi registrovanými zájemci o pracovní místo.

### **5. Doporučení**

Patří mezi jednu z nejstarších forem, kdy jeden zaměstnanec, který v organizaci již pracuje či zainteresovaná osoba doporučí člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi a kvalifikací na dané místo.

### **6. Přímé oslovení uchazeče**

Představuje situaci, ve které zaměstnavatel hledá specifické znalosti a dovednosti u svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu se sám angažuje a hledá skrze sociální sítě či již výše zmíněné inzertní portály možné vhodné kandidáty, které sám potažmo osloví.

### **7. Sociální sítě**

Velký rozmach zaznamenaly sociální sítě, některé z nich jsou zaměřeny právě na získávání nových kontaktů, potažmo nových pracovních pozic. Nejznámější „takovouto sociální sítí je v současnosti LinkedIn. Tyto dvě metody, tedy přímé oslovení uchazeče a oslovení pomocí sociálních sítí, se mohou navzájem prolínat.

### **8. Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Další dvě metody, které se mohou prolínat, je spolupráce se vzdělávacími institucemi a účast na promo akcích a veletrzích práce. V současnosti mnoho firem hledajících schopné pracovníky spolupracuje se středními či vysokými školami v závislosti na předmětu podnikání a hledá nové talenty, kterým následně nabídne zaměstnání. Příkladem může být strojní firma vyhledávající talenty na veletrzích práce konajících se na vysokých školách, se kterými spolupracuje.

## **9. Promo akce a veletrhy práce**

V současné době je mnoho organizací, které jsou velmi úzce specializované. Najít proto optimálního potenciálního zaměstnance je velmi složité. Proto jsou v posledních letech velmi populární promo akce a veletrhy práce, kde je firma zastoupena a představena a má možnost „přijít do styku“ s podobně orientovanými lidmi, kteří v případě zájmu obou stran mohou být potenciálními zaměstnanci.

### **Úloha vedoucích a personálních pracovníků při získávání zaměstnanců**

Při rozhodování hraje největší roli personální útvar či vedoucí pracovník. Organizace s velkým počtem pracovníků má zřízený samostatný personální útvar, který je za práci se zaměstnanci zodpovědný, a to jak s těmi, kteří v organizaci již pracují, tak s těmi, kteří jsou teprve přijímáni. Zaměstnanci personálního útvaru však úzce spolupracují s vedoucím pracovníkem, který dodává potřebné informace a pokyny, a také má rozhodující slovo.

Jiná situace je v případě malé firmy, kde personální útvar nemá význam zřizovat. V tomto případě si majitel či vedoucí pracovník vybírá zaměstnance sám či s pomocí jim zvoleného zaměstnance.

#### **3.3.3 Výběr uchazečů**

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu“ (Dvořáková et al., 2007, s. 138).

Získávání a výběr zaměstnanců jsou dvě personální činnosti, které jsou velmi úzce propojeny. Jak bylo již výše vysvětleno, tak při získávání zaměstnanců jde převážně o „nalákání“ co nejvhodnějších kandidátů, a to všemi možnými prostředky. Následuje výběr, který je nutné provést velmi pečlivě, neboť tento proces je časově a finančně nákladný, a také je pro organizaci nutné zaplnit neobsazená pracovní místa, aby mohla efektivně fungovat. Před zahájením výběru zaměstnanců je, dle Koubek (2009), nutné si stanovit několik základních pravidel, které budou východiskem při výběru zaměstnanců. Je to:

Definování požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců – dosažené vzdělání a obor vzdělání, délka praxe, další kurzy, ostatní zkoušky aj.

Definování, dle jakých parametrů bude odborná způsobilost posuzována – maturitní vysvědčení, výuční list, vysokoškolský diplom, doklady o absolvování atestací, státní zkoušky z jazyka, specializované kurzy, pracovní smlouvy aj.

Definování kritérií úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě – dle popisu pracovního místa je vyčíslena úspěšná práce (norma, kvalita, množství, včasné plnění úkolů) a také požadované pracovní chování (absence, fluktuace, dodržování a využívání pracovní doby).

Definování faktorů k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě – vzdělání a výsledky během studia, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, hodnocení pracovního výkonu, reference z předchozího zaměstnání, lékařské prohlídky, výsledky pohovorů aj.

Definování týmových (skupinových), útvarových a celoorganizačních kritérií žádoucích rysů osobnosti zaměstnance – jedná se o vlastnosti, schopnosti a znalosti, které jsou důležité pro daný obor podnikání (systematičnost, přizpůsobivost, ochotu spolupracovat, spolehlivost, důslednost, vstřícnost, toleranci aj.)

Definování faktorů a metod ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti, které jsou požadovány týmem (skupinou), útvarem a organizací – využívají se zde různé testy (testy osobnosti, assessment centra), pohovory, hraní rolí, skupinové diskuze aj.

Vyřešení problému získání objektivních, podrobných, věrohodných informací – jedná se o informace, které nám dají pokud možno jednoznačnou odpověď na tři základní otázky:

1. Může uchazeč vykonávat danou práci?
2. Chce uchazeč tuto práci vykonávat?
3. Zapadne do týmu/pracovní skupiny organizace?.

V případě, že je u daného uchazeče alespoň jedna z prvních dvou otázek zodpovězena záporně, není možné ho na dané místo přijmout.

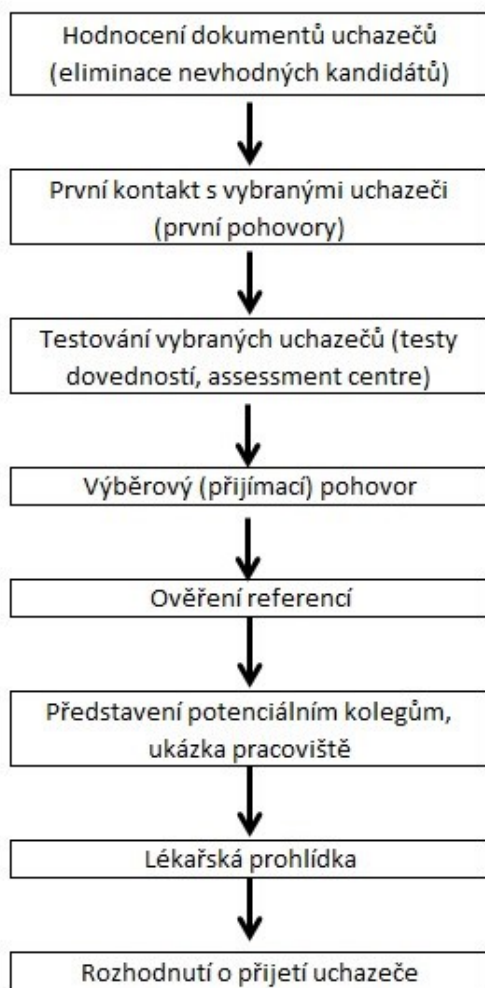
### **3.4 Proces výběru zaměstnanců**

„Člověk jako pracovník by měl být schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje; měl by to umět“ (Bedrnová et al., 1998, s. 69).

Dle Koubek (2009) je proces výběru zaměstnanců zpravidla rozdělován na dvě fáze, a to předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná tehdy, když si vedení organizace uvědomí nutnost zaplnění volného místa, a to jak uvolněním stávajícího či vytvořením místa nového. Následuje několik dalších činností. Je nutné vytvořit popis pracovního místa a jeho základní pracovní podmínky. Stanoví se, jaké vzdělání, schopnosti a dovednosti má mít potenciální zaměstnanec pro úspěšné zvládnutí pracovní náplně, která je definována specifikací pracovního místa. Poslední činností je stanovení naprosto konkrétních požadavků, které budou vyžadovány.

Následuje fáze vyhodnocovací, která s jistým odstupem navazuje na fázi předběžnou. Tento časový odstup je zapříčiněn získáváním vhodných kandidátů na obsazení pracovního místa. Tato fáze má několik kroků, které jsou znázorněny na Obr. 3.4. Je nutné zmínit, že v této fázi není pořadí kroků pevně stanoveno. Mohou se v organizacích různit, a to z hlediska odvětví, oboru podnikání či pracovní pozice.



**Obrázek 3.4** Schéma výběru vhodného kandidáta  
Zdroj: Kociánová (2010)

Na začátku je nutné ze všech přihlášených uchazečů, eliminovat ty na první pohled absolutně nevhodné, a to vyhodnocením základních dokumentů. Následují pohovory s kandidáty, u kterých bylo při hodnocení dokumentů rozhodnuto, že mohou být vhodní kandidáti. Pohovor slouží k další eliminaci kandidátů nevhodných, ale také naopak k pozvání k vybraným testům těch kandidátů, kteří jsou i po pohovoru vhodní. Ne v každé organizaci však testy mají zpracovány, proto mohou být uchazeči pozváni rovnou k výběrovému pohovoru.

Dalšími kroky je ověření referencí či lékařská prohlídka. Některé firmy si také zakládají na představení potenciálním kolegům, a to s přihlédnutím na jejich názor, zda je kandidát dle jejich názoru vhodný či nikoliv. Posledním krokem je shrnutí všech dosavadních informací, výsledků a názorů a následné rozhodnutí, zda je kandidát přijat či nikoliv.

### **3.4.1 Kritéria výběru zaměstnanců**

Jak bylo již výše uvedeno, výběr zaměstnanců je velmi složitý a nákladný proces. Aby se zamezilo špatnému výběru nových zaměstnanců či možné následné fluktuaci, je nezbytné mít konkrétní představu o požadavcích na uchazeče o pracovní místo. Z tohoto důvodu jsou vymezeny přesná kritéria, která musí uchazeči mít, aby se mohli ucházet o dané místo. Tyto kritéria si organizace volí sama a to podle svého zaměření (obor vzdělání, obor, v jakém má uchazeč praxi) a podle zvláštních právních předpisů (trestní bezúhonnost, aj.).

Při výběrovém řízení jsou posuzovány nejen základní dokumenty (životopis, motivační dopis), ale také současná odborná způsobilost uchazeče či zdravotní stav. V neposlední řadě je hodnocen i výhled do budoucnosti, jednak jak se uchazeč staví k možným změnám a vývoji, a jednak k dalšímu vzdělání a rozvoji.

### **3.4.2 Metody výběru pracovníků**

Pro co nejoptimálnější výběr nových pracovníků jsou využívány různé metody. Mezi ty nejvíce známé a rozšířené patří:

- analýza životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování,
- assessment centre,
- grafologie,

- zkoumání referencí.

**Analýza životopisu** představuje nejzákladnější a nejuniverzálnější metodu. Tato metoda je ideální pro první eliminaci absolutně nevhodných kandidátů. Strukturovaný životopis obsahuje základní údaje o uchazeči, dosažené vzdělání, délku praxe, další schopnosti a dovednosti, popř. vlastnosti. Z těchto základních údajů je možné vyčíst, zda se uchazeč alespoň vzdáleně přibližuje možnosti obsadit danou pracovní pozici. Hodnocení životopisu je jakási příprava pro pozvání k výběrovému pohovoru.

**Výběrový pohovor** je další často využívanou metodou při výběru zaměstnanců. Při správné aplikaci je tato metoda velmi efektivní, z tohoto důvodu je značně oblíbená. Koubek (2009) definoval tři základní cíle, kterých chceme při výběrovém pohovoru dosáhnout:

1. získat dostatečné informace o očekáváních uchazeče, jeho pracovních cílech, popř. si ujasnit možné nesrovnalosti s dokumenty uchazeče,
2. poskytnout uchazeči dostatečné informace o společnosti a jejím zaměření a o obsazované pracovní pozici,
3. odhadnout typ osobnosti uchazeče.

Výběrové pohovory lze diferencovat dle různých hledisek. Podle počtu účastníků při pohovoru můžeme pohovory rozdělit na:

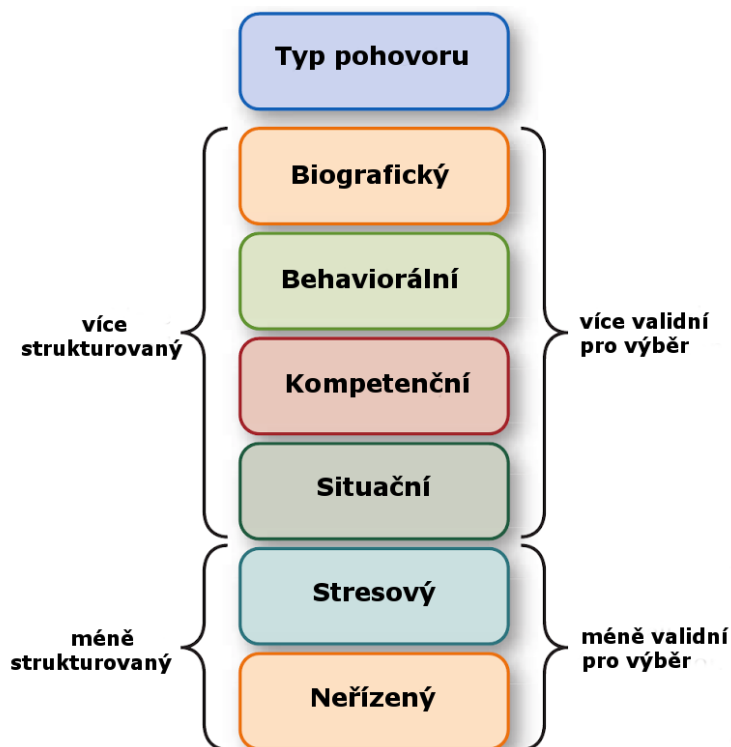
- **Pohovor 1 + 1**, zde se jedná o pohovor individuální, to znamená, že při pohovoru jsou přítomny jen dvě osoby, a to uchazeč a pracovník organizace zodpovědný za výběr zaměstnanců. Většinou se jedná o vedoucího pracovníka. Kladem i záporem tohoto druhu pohovoru je subjektivní vnímání vedoucího pracovníka.
- **Pohovor před komisí**, zde je uchazeč představen komisí, složenou nejčastěji z 2–4 osob. Tato komise je dostatečně informována o požadavcích na danou pracovní pozici, neboť by se měla skládat z personalisty, psychologa, přímého nadřízeného k danému pracovnímu místu. Dalšími osobami může být odcházející pracovník, potenciální spolupracovník týmu či skupiny, či vyšší nadřízený. Pohovor před komisí je doporučován pro výběr zaměstnanců pro vyšší pozice.
- **Skupinový rozhovor**, zde se jedná o hromadný pohovor se skupinou uchazečů, kde na druhé straně je jeden či více tazatelů. Využívá se pro zhodnocení práce ve skupině či zaměření se na konkrétní dílčí oblast. Tento pohovor má menší vypovídající schopnost,

neboť ne každý uchazeč má šanci se ve skupině dostatečně projevit. Skupinové pohovory jsou méně časově i finančně nákladné.

Dalším hlediskem členění pohovorů je dle obsahu a průběhu:

- **Nestrukturovaný pohovor** – u tohoto druhu pohovorů není dána žádná pevná struktura. Tazatel s uchazečem hovoří převážně zcela volně či má jen okrajovou představu. Z tohoto důvodu není pohovor doporučován jako vhodná metoda. Bez konkrétní představy informací, které chce tazatel získat je velmi obtížné pohovor vyhodnotit, popřípadě srovnávat s ostatními uchazeči.
- **Strukturovaný pohovor** – zde hovoříme o jasně stanoveném časovém i obsahovém harmonogramu. Pohovor je standardizován, pro všechny uchazeče jsou stejné předem definované otázky, které jsou položeny ve stejném pořadí i čase. Odpovědi jsou následně vyhodnoceny dle předem připravených vzorových odpovědí. Tento typ pohovoru je považován za nejpresnější, neboť všichni uchazeči dostanou tytéž otázky hodnocené dle téhož vzoru, který snižuje riziko subjektivního vnímání. Zároveň nedochází k zapomenutí či nezodpovězení některých z otázek.
- **Polostrukturovaný pohovor** – je tvořen z části standardizovanými otázkami a z části volným dialogem. Představuje střední variantu předchozích dvou pohovorů. Cílem je využít výhody a eliminovat nevýhody, které má strukturovaný a nestrukturovaný pohovor. I u této varianty jsou vytyčené důležité otázky, které musí být uchazeči položeny, druhá část pohovoru je pak otevřená i jiným otázkám, které mohou z volné diskuze vyplynout (Koubek, 2009; Kociánová, 2010; Arnold et al., 2007).

Další typy pohovorů ukazuje Obr. 3.5, načež jsou následně níže vysvětleny.



**Obrázek 3.5** Typy pohovorů

Zdroj: Mathis, Jackson, Valentine (2014)

- **Biografický** pohovor se soustředí na chronologické zhodnocení kandidátových zkušeností z minulých zaměstnání. Tento typ pohovoru je široce využíván a je často kombinován s jinými typy pohovorů. Dohromady tento proces poskytuje nástin zkušeností uchazeče.
- **Behaviorální pohovor** – v tomto typu pohovoru je uchazeč dotazován tak, aby popsal, jak se zachoval v určitých pracovních situacích, a jak by tyto zkušenosti zúročil pro současnou práci, o níž se uchází. Při tomto typu pohovoru mohou být použity např. tyto otázky: Řekněte, kdy jste zahájil svůj projekt? Za jaké situace ve firmě? Co jste pak udělal? Jaké byly výsledky?
- **Kompetenční pohovor** – tento typ je podobný jako behaviorální s tím rozdílem, že otázky jsou poskládány tak, aby tazatel nabídl srovnání odpovědí s odpověďmi uchazeče. Často je využit kompetenční profil, který obsahuje seznam kvalifikací (požadavků) určených na danou pozici. Použití požadavků jako měřítko k předpovědi kandidátova potenciálního úspěchu je užitečné, protože tazatel dokáže identifikovat faktory potřebné ve specifických pracovních pozicích.



- **Situační pohovor** – obsahuje otázky zaměřené na to, jak uchazeč zvládá specifické pracovní situace. Tento typ pohovoru se skládá z otázek, které se zaměřují na chování uchazeče v konkrétní hypotetické situaci. Na rozdíl od behaviorálního pohovoru (zaměřeného na minulost) se jedná o teoretické situace, ve kterých by se uchazeč mohl vyskytnout.
- **Stresový pohovor** – cílem je vytvořit znepokojující prostředí, dostat uchazeče pod tlak a následně vyhodnotit jeho reakce. Ve stresovém pohovoru tazatel zaujímá extrémně agresivní a urážlivý postoj. Firmy použití tohoto typu pohovoru ospravedlňují tím, že jejich zaměstnanci se při výkonu práce setkávají se stresem a tlakem. Použití tohoto typu je vhodné např. při volbě uchazeče pro práci v tajných službách, uchazeče pro práci v reklamačním oddělení apod. Tento typ rozhodně není vhodný pro většinu pracovních odvětví. Zde je potřeba uvést, že takovýto pohovor neprospívá dobrému jménu firmy a jeho etická stránka je rovněž diskutabilní.
- **Neřízený pohovor** používá otázky, které vyplynuly z odpovědí na předešlé otázky. Tazatel pokládá všeobecné otázky navržené tak, aby uchazeč popsal sám sebe. Poté použije odpovědi k vytváření dalších otázek. V rámci neřízeného pohovoru, tak jako v jiných méně strukturovaných pohovorech, vyvstávají problémy s udržením konverzace v rámci dané práce. Mnoho neřízených pohovorů jsou jen z části organizované, výsledkem čehož kombinace obecných a specifických otázek jsou použity v nesprávném pořadí, a různé otázky jsou pokládány různým uchazečům ucházejícím se o totožnou pozici. Porovnávání a hodnocení kandidátů je tudíž více otevřeno subjektivnímu úsudku.

## Chyby při pohovorech

Při pohovorech s potenciálními novými pracovníky se mohou tazající dopustit určitých chyb, Kovács (2004) a Horváthová et al.(2014) tyto chyby definovali takto:

- **„Haló efekt“** – situace, kdy tazající dá na první dojem, např. když je mu uchazeč sympatický, okamžitě ho bere jako inteligentního, vzdělaného, aj.
- **Projekce** – situace, kdy tazající všechny své obavy a přání přisuzuje také uchazeči.
- **Chyba kontrastu a podobnosti** – situace, kdy si tazající na uchazeči všímá především vlastností rozdílných nebo naopak stejných či podobných jemu samému.
- **Středová tendence** – situace, kdy tazající hodnotí všechny uchazeče průměrně, záměrně žádný uchazeč „nevyčnívá“.

- **Uzavřené otázky** – situace, kdy se tazající ptá uchazeče pouze uzavřenými otázkami.
- **Sugestivní otázky** – situace, kdy se tazající ptá typem otázek, které ovlivňují uchazečovu odpověď.
- **Černobílé vidění** – situace, kdy tazající vidí uchazeče pouze černobíle, buď je mu sympatický, anebo nikoliv. Není žádná střední cesta.

**Testy pracovní způsobilosti** představují soubor testů, které mají uchazeče otestovat, zda jsou způsobilí pro výkon dané pozice. Na každou pracovní pozici jsou jiné požadavky, z toho důvodu se může uchazeč setkat se všemi níže specifikovanými testy, anebo také jen s některými či žádnými. Záleží jen na vedení organizace, zda uzná za vhodné testy pro výběr zaměstnanců využívat a jaké. Pro testování uchazečů o zaměstnání jsou uváděny tyto formy testů:

1. **Testy inteligence** – testují inteligenci uchazeče. Jaké má verbální, numerické a abstraktní myšlení, paměť, prostorové uvažování, schopnost úsudku, a jak se liší od ostatních.
2. **Testy osobnosti** – testují uchazečovu osobnost, zda je v souladu se stávajícími zaměstnanci a potřebami organizace. Každá organizace má své předpoklady, kterým noví zaměstnanci musí odpovídat. Základem je rozdělení osobnosti na extroverty a introverty a následně další zkoumání jejich povahových rysů.
3. **Testy schopností** – testují uchazeče, zda má dostatečné znalosti, schopnosti, vzdělání a praxi pro danou pracovní pozici. Tento druh testů zkoumá nejen mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci aj., ale i duševní schopnosti. Testy schopností se mohou do jisté míry překrývat s testy inteligence a testy znalostí a dovedností. Do této kategorie se řadí také testy vzdělavatelnosti, které se zaměřují na schopnosti uchazeče učit se novým věcem a postupům.
4. **Testy znalostí a dovedností** – testují uchazeče, jaké šířky odborných znalostí dosáhl při svém vzdělávání ve škole či přípravě na budoucí povolání. Do této skupiny patří zejména testy, při nichž uchazeč musí vytvořit jakousi ukázkou práce (Šikýř, 2016; Koubek, 2009).

Žádná forma testů neprokáže, zda je uchazeč stoprocentně vhodným kandidátem. Proto jsou testy jen jednou z metod výběrového řízení.

**Assessment centre** neboli diagnosticko – výcvikový program se stává čím dál více oblíbenou metodou pro výběr zaměstnanců. Forma může být jak individuální, tak i skupinová. Účelem je pomocí nejrůznějších aktivit odhalit osobnost, schopnosti a dovednosti uchazečů, a tím i eliminovat ty nevhodné. AC je zpravidla využíván pro výběr na vyšší pracovní pozice. Proto se i obtížnost AC stupňuje s vyššími posty.

AC zpravidla probíhá jeden až čtyři dny a probíhá mimo pracoviště. Skládá se ze tří fází, tj. přípravná, realizační a hodnotící. Nejdůležitější částí je jistě část přípravná. V této fázi je nutné stanovit, jak vysoké finanční prostředky je možné k výcviku použít, kdo bude výcvik zajišťovat, a v jakém termínu, kolik lidí se AC zúčastní, jakou formou bude AC probíhat, jaké metody budou při AC využity, dle jakých měřítek budou hodnoceny výsledky, kdo bude výsledky vyhodnocovat a zodpovídat za „hladký“ průběh výcviku, dodržování etických a morálních stránek výcviku aj.

Realizaci tvoří samotný průběh výcviku. V této fázi odpovídající počet uchazečů v místě určeném pro výcvik prochází jednotlivými úkoly. Hodnotitelé, zpravidla 6–8, jsou tvořeni jak zkušenými psychology a manažery vyškolenými pro tyto situace, tak zastávající pracovní funkce alespoň o dvě úrovně vyšší než je pozice, která je výcvikem obsazována. Posuzovatelé uchazeče při vykonávání úkolů sledují a pečlivě zapisují své poznatky. U každého uchazeče je hodnoceno až 25 vlastností důležitých pro danou pracovní pozici. Hodnotící fáze je velmi časově náročná, proto je důležité vyčlenit si na ni dostatečný prostor. Posuzovatelé dle svých poznatků sestavují žebříček nejvíce až nejméně vhodných uchazečů na dané pracovní místo (Koubek, 2009; Kociánová, 2010).

Dle Kociánová (2010) se mohou uchazeči setkat s následujícími metodami pro AC:

- prezentace,
- případové studie řešené individuálně či v týmu,
- sebehodnocení a hodnocení ostatních,
- hraní rolí,
- rozhovory individuální či v týmu,
- diskuze individuální či v týmu,
- ukázky práce,
- manažerské a týmové hry,
- zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností aj.

**Grafologická analýza** zkoumá osobnost uchazeče na základě rozboru jeho písma. Tato metoda je založená na rovnosti duševního stavu jedince s jeho rukopisem. Tato metoda je velmi málo rozšířená.

**Reference** je velmi využívanou metodou pro získávání informací o uchazečích, a to především z bývalých pracovních míst, od osob, které uchazeče znají a v neposlední řadě ze školy.

Součástí výběrového řízení může být také povinná lékařská prohlídka, kterou mohou firmy vyžadovat. Jedná se o pozice, kdy může dojít k ohrožení života, typickým příkladem je potravinářský průmysl, kde je zkoumáno, zda je uchazeč zdravotně způsobilý ke styku s potravinami. Lékařské prohlídky se však využívají i v jiných odvětvích, dalším klasickým příkladem může být doprava (silniční, letecká i železniční).

### 3.4.3 Validita výběrových metod

Jak bylo již výše popsáno, existuje mnoho metod, které mohou lidé v organizacích využívat, aby získali co nejkvalitnější lidské zdroje. Je však nezbytné zdůraznit, že každá metoda má jinou vypovídající schopnost. V personální praxi je pak používán termín **validita**. Jaké kvality metoda dosahuje, vyjadřuje tzv. predikční či prognostická validita, která říká, zda je možné skutečně pomocí metod určit vhodného kandidáta na dané pracovní místo.

Hodnota predikční validity je měřena pomocí analýzy, kde jsou výsledky výběrového řízení uchazeče porovnávány s výsledky na dané pracovní pozici. Predikční validita dosahuje hodnot 0–1, kde hodnota 1 udává úplnou shodu mezi výkony naměřenými dle vybrané výběrové metody a skutečnými výkony na pracovním místě. Při hodnotě 0 je shoda nulová. V následující tabulce 3.3 jsou definovány jednotlivé metody výběru zaměstnanců a jejich hodnoty validity (Kociánová, 2010).

S predikční validitou je spojen i další pojem, a to **reliabilita**, vyjadřující spolehlivost. Spolehlivost metod je nesmírně důležitá, neboť ukazuje, jak přesných výsledků je dosahováno za proměnlivých podmínek. Pokud tedy uchazeč dosáhne velmi rozdílných výsledků při té samé metodě, je na místě spolehlivost metody přehodnotit Arnold et al. (2007).

**Tabulka 3.3** Členění metod výběru podle jejich predikční validity

<b>Metody výběru s nižší predikční validitou</b>	<b>Metody výběru s vyšší predikční validitou</b>
Dokumenty uchazeče - <b>0,14</b>	Test inteligence - <b>0,27–0,61</b>
Nestrukturovaný rozhovor - <b>0,14</b>	Multimodální rozhovor - <b>0,27–0,51</b>
Školní známky - <b>0,15</b>	Životopisný dotazník - <b>0,37</b>
Osobnostní test - <b>0,15</b>	Zkušební doba - <b>0,44</b>
Test grafologie - <b>0,20</b>	Strukturovaný rozhovor - <b>0,40</b>
Posudky, reference a doporučení - <b>0,26</b>	Assessment centre - <b>0,45</b>
	Výkonový test - <b>0,45</b>

Zdroj: Kociánová (2010)

### **3.5 Přijímání pracovníků**

Koubek (2009, s. 189) definoval přijímání pracovníků jako proces, „který představuje řadu procedur, které následují poté, co byl uchazeč informován o tom, že byl na danou pracovní pozici přijat a tuto nabídku akceptoval. Proces přijímání končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání.“

Ve chvíli, kdy je uchazeči oznámeno přijetí, začíná další proces, a tím je přijímání pracovníků, který představuje administrativní a právní stránku související s nástupem nového zaměstnance a jeho začlenění na pracovišti. Přijímání pracovníků je možné chápat v užším a širším pojetí. Užší pojetí představuje nástup nového pracovníka do společnosti a všechny jeho náležitosti. Širší pojetí je pak chápáno v souvislosti s přechodem stávajícího zaměstnance na jiné pracovní místo. V personální praxi je přijímání pracovníků spojováno především s užším pojetím.

Nejdůležitější formální náležitostí je vytvoření dokumentu, dle kterého bude zaměstnanec ve společnosti pracovat. Nejčastěji se jedná o sepsání pracovní smlouvy, která musí být po nástupu do zaměstnání bezprostředně podepsána.

Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt, který je uzavřen podpisem, mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, po oboustranném odsouhlasení. Jako každý právní dokument i pracovní smlouva musí obsahovat základní náležitosti, a to:

- druh práce,
- místo či místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Ve smlouvě mohou být definovány i další náležitosti, jako je např. zkušební doba či doba trvání pracovního poměru, které však nejsou povinné. Další práva a povinnosti jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele mohou být uvedeny v dodatcích k pracovní smlouvě.

### **Hodnocení úspěšnosti získávání a výběru pracovníků**

Každá organizace chce mít pod kontrolou, zda jsou vynaložené náklady efektivně využívány, tak je tomu i při získávání a výběru zaměstnanců. Dle Dvořáková (2007) mohou následující ukazatele pomoci organizaci vybrat tu nejefektivnější metodu při získávání a výběru zaměstnanců. Jsou jimi:

- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určité zaměstnání,
- čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa,
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k pohovoru a počtem došlých žádostí o zaměstnání,
- délku pracovního poměru,
- míru odchodů zaměstnanců, aj.

### **Úloha vedoucích a personálních pracovníků při výběru zaměstnanců**

Úkolem manažerů je společně s personalisty sestavit popis pracovní pozice, definovat, jakého zaměstnance, s jakými znalostmi a dovednostmi potřebují a následně definovat proces, který ze všech uchazečů takového zaměstnance vybere. Činností spojených s procesem výběru zaměstnanců je nespočet. Jsou zde zahrnuty činnosti jako: plánování lidských zdrojů, tvorba analýzy pracovních míst, volba metod výběru zaměstnanců, plánování a příprava pohovorů, vyhodnocení výsledků aj. Všechny tyto činnosti jsou završeny přijmutím nového zaměstnance, který nejlépe odpovídá definovaným kritériím. Ačkoliv personalista vyjádří svůj názor, zásadní „slovo“ má vždy manažer, v případě velké společnosti, u společnosti menší pak sám majitel.

### 3.6 Adaptace zaměstnanců

Pojem adaptabilita je definován jako přizpůsobování se okolí. Adaptace nových zaměstnanců je tedy doba, za kterou se nový jedinec s organizací „sžije“. Jedná se o co nejkratší dobu potřebnou pro plné zacvičení nového pracovníka, aby byl schopen samostatně pracovat, s co nejlepšími výsledky, v přátelském pracovním prostředí, a současně motivován a sám se svou prací spokojen.

Urban (2013) definoval základní cíle adaptace takto:

- zrychlit integraci nových zaměstnanců v organizaci,
- v nejkratší možné době zajistit plnou pracovní výkonnost zaměstnanců,
- zabránit nespokojenosti zaměstnanců plynoucí z nedostatečného zvládnutí úkolů, nedostatku informací či nejasných pracovních očekávání.

#### 3.6.1 Formy adaptace

Dle Kociánová (2010) jsou tři formy adaptace, ve kterých se pracovník v průběhu adaptace adaptuje, a to sociální a pracovní adaptace a adaptace na kulturu organizace.

**Sociální adaptace** je doba, kdy se zaměstnanec postupně seznamuje se sociálním prostředím v organizaci. Jedná se o normy, hodnoty, ale také vztahy.

Při **pracovní adaptaci** si nový zaměstnanec zvyká na vlastní pracovní činnost – povinnosti a požadavky, které se od něj vyžadují v rámci jeho pracovní pozice. Do pracovní adaptace jsou také zahrnuty různé změny v technologických či jiných postupech související s danou pracovní pozicí.

**Kultura** je tvořena sociální skupinou, v případě organizace je to podniková kultura. Ta může být v organizaci jak negativní, tak pozitivní. Dle Horváthová et al. (2013) „je to vlastně soubor všeobecně reflektovaných hodnot, představ, přístupů, deklarovaných norem a vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování zaměstnanců a odlišuje vhodné, resp. přijatelné chování od nežádoucího.“ Proto je velmi důležité se při adaptaci zaměřit také na kulturu organizace.

Koubek (2009) pak rozdělil adaptaci na formální a neformální. **Formální** adaptaci se rozumí jasně určené kroky adaptace nového zaměstnance s přímým nadřízeným či personálním útvarem. **Neformální** adaptace pak představuje spontánní, ničím nedefinovaný proces mezi novým pracovníkem, jeho kolegy a pracovním prostředím.

### 3.6.2 Oblasti adaptace

Každá organizace by se měla zaměřit na tři oblasti adaptace zaměstnanců, které jsou níže definovány.

- **Celopodniková adaptace** – definuje obecné informace, které jsou společné pro všechny zaměstnance organizace.
- **Týmová (útvárová) adaptace** – založená na informacích týkajících se konkrétního týmu či útvaru, ve kterém je nový zaměstnanec. Tyto informace jsou velmi specifické a platné pro celý tým či útvar.
- **Adaptaci na konkrétní pracovní místo** – detailní informace o daném pracovním místě.

### 3.6.3 Metody adaptace

Adaptační proces je pro nového zaměstnance zásadní, proto mohou být využity metody, díky kterým bude zaměstnanec dříve schopen samostatně a efektivněji pracovat. Dle Horváthová et. al (2014) je možné při adaptaci využít následujících metod:

- **Orientační trénink** – se využívá při přijímání více zaměstnanců zároveň. Trénink je tvořen informačními prezentacemi o společnosti, odděleních aj, dále o cílech, zásadách a vizi společnosti.
- **Rotace práce** – spočívá v rotování nového zaměstnance mezi jednotlivými činnostmi a odděleními. Pracovník rychleji pochopí souvislosti mezi činnostmi, získá přehled o ostatních pracovnících a jejich činnostech, jehož výsledkem bude ucelený přehled o fungování společnosti.
- **Mentoring** – mentor je pracovník určený nejčastěji manažerem, který je pověřen dozorem nad novým pracovníkem. Cílem je co nejvíce nováčkovi pomoci začlenit se mezi stávající pracovníky a ukázat mu pracovní prostředí.
- **Coaching** – je metoda, kdy coach napomáhá novému zaměstnanci s plněním úkolů, dává mu potřebné instrukce, rady či trénink.

### 3.6.4 Průběh adaptace

Proces adaptace začíná ve chvíli, kdy je ukončen výběr zaměstnanců, neboť je nový zaměstnanec vybrán. V tomto okamžiku začíná proces adaptace. Při nástupu do společnosti je nutné předat informace novému zaměstnanci. Část těchto informací se dozví už během



přijímacího řízení a část informací je mu poskytnuta během prvních několika dnů po nástupu. Aby se zamezilo zkreslení či zapomenutí důležitých informací, využívají některé společnosti tzv. **adaptační balíček**, který obsahuje dokumenty potřebné pro nového zaměstnance Armstrong (2007). Kociánová (2010) definovala, jaké dokumenty by mohly tvořit součást adaptačního balíčku, následovně:

- stručnou charakteristiku organizace (její historie, postavení na trhu, zaměření),
- organizační strukturu a mapu umístění organizačních jednotek,
- důležité telefonní kontakty a pravidla komunikace v organizaci,
- udělování volna,
- nemoc a pracovní neschopnost - hlášení absence, doklady, nemocenské dávky,
- základní organizační normy a směrnice,
- pracovní podmínky v organizaci (pracovní doba, volno a dovolená, přesčasy),
- informace o ochraně zdraví a bezpečnosti práce na pracovišti, o zdravotní péči,
- informace o odměňování a zaměstnaneckých výhodách,
- možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu,
- sociální program a péče o pracovníky,
- pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu),
- kolektivní smlouvu a odborové záležitosti,
- cestovné, diety aj.

**Proces adaptace** je pro nováčka ve společnosti velmi důležitý. Proto by přímý nadřízený měl v den nástupu nového zaměstnance řádně přivítat a představit všem kolegům, kteří by mu měli první dny vyjít vstříc. Zásadní je také, jaký udělal nový zaměstnanec první dojem, a jak na ostatní působí.

Součástí začátku adaptace je také připravení pracovního místa, kde bude nový pracovník vykonávat svou práci. Pro zaučování a případné dotazy je nováčkovi přidělen z řad stávajících zaměstnanců kolega, který ho bude celým adaptačním procesem provázet.

Nutností je přesně specifikovat požadavky, které budou na zaměstnance kladeny při jeho práci, a co je jejich cílem. V prvních několika dnech je důležité nechat zaměstnanci k práci dostatek času, neboť mnoho věcí pro něj bude nových. Následně by se jeho produktivita měla s postupem času zvyšovat, s tím jak si na práci bude zvykat.

Během celého průběhu adaptačního procesu by měli být manažer i pověřený pracovník pro zaučení otevřeni nejen dotazům ze strany nováčka, ale také připomínkám. Z toho důvodu jsou doporučovány během adaptační doby pravidelné schůzky, ve kterých je prostor na jejich kompletní zodpovězení. Manažer nejen zodpovídá otázky, ale také může zaměstnanci poukázat na věci, které se mu povedly či nikoliv, a následně ho motivovat k lepším výsledkům, ale především je důležitá zpětná vazba mezi oběma účastníky.

Na konci adaptační doby je důležité zhodnocení výsledků. Zde jsou mezi manažerem a popřípadě přiděleným zaměstnancem a novým zaměstnancem definovány pokroky, kterých bylo během adaptační doby dosaženo či nikoliv.

### **3.6.5 Adaptační plán**

Adaptační plán představuje soubor cílů, kterých má nový zaměstnanec během adaptační doby dosáhnout či splnit. Každý pracovník by měl dostat vypracovaný individuální adaptační plán. Ten by měl obsahovat všechny potřebné náležitosti.

Adaptační plán je rozdělen na časové intervaly, které následně popisují, jakých cílů je za dané časové období nutné dosáhnout. Cíle jsou definovány manažerem a to v závislosti na znalostech, schopnostech, délce praxe, zkušenostech aj. a v neposlední řadě na požadavcích na pracovní pozici.

### **3.6.6 Odpovědnost za adaptaci**

Téměř u každé činnosti by měla být určena osoba, která je za průběh daného procesu odpovědná. Nejinak je to i u procesu adaptace. Jak již bylo výše zmíněno, adaptace nových zaměstnanců vyjadřuje postupné seznamování se a zapracování v nové společnosti. I u tohoto procesu by měla být jasně definována osoba či osoby, které nesou zodpovědnost. Nejčastěji je touto osobou přímý nadřízený (manažer), ten ze začátku zodpovídá za zaměstnancovo postupné zaučení, následnou kontrolu a také zhodnocení výsledků.

V případě, že je ve společnosti využívána metoda mentoringu, může tzv. mentor nést částečnou odpovědnost za adaptaci nového zaměstnance.

## 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Pro zpracování této diplomové práce byla zvolena společnost profiq s.r.o., fungující v České republice už sedm let. Firma se zabývá informačními technologiemi a po dobu své existence neustále roste.

### 4.1 Obecný popis

Společnost profiq (logo společnosti viz. Obr. 4.1) byla založena jako společnost s ručením omezeným v roce 2010 dvěma zakladateli, Mgr. Gabrielem Puhallou a Ing. Rastislavem Kanóczem, jako firma poskytující služby v oboru IT. Oba zakladatelé mají dlouholetou zkušenost v oboru, především z korporátních společností jako např. Oracle či Sun Microsystems.



**Obrázek 4.1** Firemní logo

Zdroj: webové stránky společnosti [profiq.com](http://profiq.com)

Základní službou, s kterou firma započala svou existenci, je testování softwaru a zajišťování kvality softwaru. Oficiální náplň firmy je tedy v rámci oboru softwarového inženýrství anglická zkratka QA<sup>2</sup>. Zákazníkovi, který si zaplatí tuto poskytovanou službu, je nabídnuta komplexní aktivita zahrnující procesy návrhu, vývoje, nasazení až po dokumentaci finálního produktu. Nejjednodušší popis celé činnosti je „předcházení chybám v softwarovém vývoji“. Obecně lze říci, že cílem QA je zajistit, aby výstupy z daného systému odpovídaly projektovému zadání, a měly příslušnou, předem definovanou, kvalitu.

Postupem času však firma rozšiřuje svou nabídku služeb na:

---

<sup>2</sup> Zkratka z anglického Quality assurance – „zajištění kvality“.

- sustaining<sup>3</sup>,
- vlastní vývoj systémů a aplikací pro zákazníky.

Sustaining v prostředí vývoje systému lze chápat jako zpětné udržování již vydaného systému nebo aplikace, např. formou online podpory, opravováním chyb, návrhem nových řešení, testováním na specifických prostředích daných zákazníku aj.

Vývoj systémů a aplikací podléhá stejnému agilnímu postupu jako testování, jedná se konkrétně o vyvíjení (programování, designování) komponent či celistvého systému (či aplikace) dle specifických potřeb daného zákazníka.

## 4.2 Technologie a metodiky

Použité technologie nejčastěji závisí na potřebách daného produktu, a především pak na potřebách zákazníka. Díky tomu, že IT prostředí je jedno z nejrychleji se rozvíjejících, má firma nespočet možností pro řešení problémů zákazníka. Jsou však případy, kdy zákazník striktně požaduje použití konkrétní technologie. Je pak na firmě, aby zajistila plné pokrytí dané technologie (problematiky), ať už školením zaměstnanců, zajištěním software/hardware nebo navrhla vhodné alternativní řešení jak pro firmu, tak i pro zákazníka. Použitých technologií, platforem a programovacích jazyků je mnoho, můžeme ale zmínit např. JavaScript, Python, Java apod. Škála platforem a zařízení použitých v praxi je opět široká, od různých variant systému Linux, až po zařízení iPhone, Android, Blackberry atd.

V předešlé kapitole je zmíněno, že firma především nabízí agilní testování systému. Pojďme se na tuto metodiku podívat blíže. Agilní metodiky jsou skupiny metod původně určených pro vyvíjení softwaru, založené na iterativním a inkrementálním vývoji. Umožňují rychlý vývoj softwaru a zároveň dokáží reagovat na změnu požadavků v průběhu vývojového cyklu.

Podle těchto metodik se správnost systému ověří jedině pomocí rychlého vývoje, předložení zákazníkovi a následných úprav dle zpětné vazby. Agilní přístup není omezen pouze na programování, ale našel své uplatnění také v Business Intelligence, a v marketingovém plánování. Protikladem agilního přístupu je Vodopádový model. Jde tedy o to pružně reagovat na vzniklou situaci kdykoliv během vývoje.

---

<sup>3</sup> Tento výraz nemá zažitý český překlad, lze však chápat jako „údržba systému“.

K agilnímu přístupu patří i několik metodik, například Adaptivní vývoj softwaru, Extrémní programování, Lean Development nebo SCRUM<sup>4</sup>. Právě SCRUM metodika je uplatňována ve většině projektů firmy profiq. Definuje flexibilní strategii produktového vývoje, kde vývojový tým pracuje jako jednotka na dosažení společného cíle, zpochybňuje předpoklady „tradičního, sekvenčního přístupu“ k vývoji produktu, a umožňuje týmům se samo-organizovat podpořením fyzické kolokace nebo blízké online spolupráce všech členů týmu, stejně jako denní ústní komunikaci všech členů týmu a disciplín v projektu.

Klíčový princip scrumu je jeho pochopení, že během projektu mohou zákazníci změnit názor o tom, co chtějí a potřebují (často zvané „souhrn požadavků“), a že nepředvídané úkoly nelze jednoduše řešit tradičním předvídaním a plánováním. Scrum používá empirický přístup, podle kterého problém nelze zcela pochopit nebo definovat, a proto se soustředí na maximální schopnost týmu rychle dodat a reagovat na nové požadavky. Podstatou Scrumu je především zrychlení dodání produktu na trh (Time To Market). Produkt lze vydávat např. co dva týdny. Nemusí se čekat např. rok, než firma vydá novou aktualizaci.

V rámci nabízené služby agilního testování software má firma velké zkušenosti, především v automatizovaném testování, které ji přináší mimo jiné i konkurenční výhodu. Automatizované testování lze chápat, jako testování produktu jako celku či jeho částí, pomocí zaměstnanci vytvořených (naprogramovaných) testů. Tento způsob testování má především tyto výhody:

- zrychluje dodávání produktu na trh (Time to Market),
- v dlouhodobém měřítku zvyšuje návratnost investice do testování (Return on Investment),
- v dlouhodobém měřítku snižuje celkové náklady spojené s testováním (Total Cost of Ownership),
- zvýší kvalitu a spolehlivost služby,
- zvýší kvalifikaci zaměstnanců,
- odbourá manuální monotónní práci.

Musíme však zmínit i nevýhody, a to především delší čas vývoje těchto testů, větší náročnost na kvalifikaci zaměstnance, a v neposlední řadě je nutná údržba již hotových funkčních testů.

---

<sup>4</sup> SCRUM - česky mlýn, skrumáž.

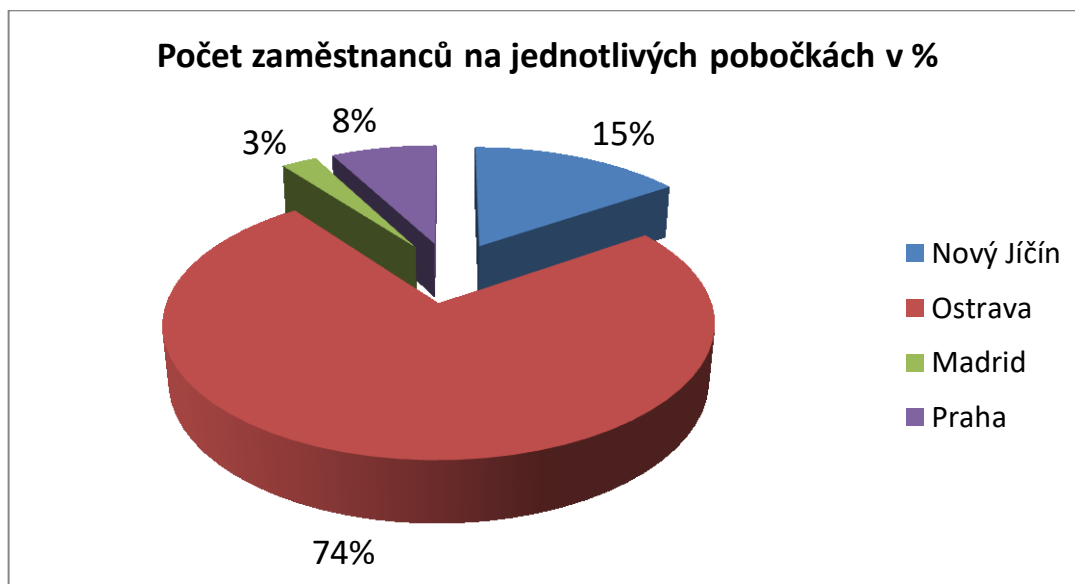
### 4.3 Zázemí a zaměstnanci

Společnost byla založena v Praze, kde firma působí dodnes. Své kanceláře však rozšířila, a to: do Ostravy, Nového Jičína a Madridu. V lokalitě Ostrava firma sídlí v Podnikatelském Inkubátoru patřící VŠB-TU Ostrava, s kterou firma spolupracuje. Všechny pobočky využívají tzv. Open Space systém uspořádání, tedy systém uspořádání stolů ve velké místnosti bez uzavřených kanceláří, maximálně s nízkými přepážkami. V každé pobočce jsou kromě open space místností k dispozici zaměstnancům i uzavřené místnosti poskytující soukromí, určené především pro důležité schůzky se zákazníky.

Ve společnosti pracuje v současnosti celkem 39 zaměstnanců, kteří pracují na jednotlivých pobočkách. Velikosti poboček jsou rozdílné, největší kanceláře jsou umístěny v Ostravě, kde pracuje většina zaměstnanců firmy.

Jak ukazuje Graf 4.1, tak největší zastoupení má pobočka v Ostravě, která činí 74 % pracovníků, v Novém Jičíně pracuje 15 % zaměstnanců, v Praze pak pracuje 8 % zaměstnanců a v Madridu pracují 3 % zaměstnanců. Ve společnosti pracují převážně muži, jak ukazuje Graf 4.2, ti jsou zastoupeni v 93 %, naopak žen pracuje ve společnosti jen 7 %.

**Graf 4.1** Procentuální počet zaměstnanců pracujících na jednotlivých pobočkách (k 31. 5. 2017)



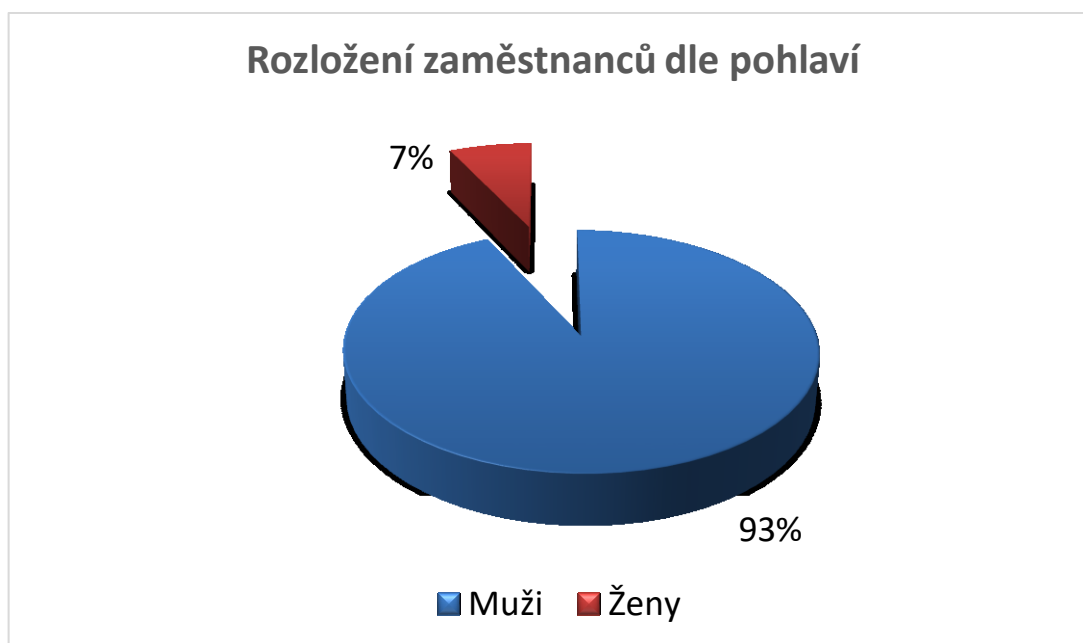
Zdroj: vlastní zpracování

Díky blízkosti VŠB-TU Ostrava se firmě daří nabírat, jak mladé absolventy, tak i stávající studenty technických oborů, kteří mají možnost pracovat na plný nebo částečný úvazek. Rovněž velikost týmu je rozdílná, a to v závislosti na velikosti projektů a aktuálních

potřebách na straně zákazníků (tato vlastnost je také dána už samotným agilním přístupem). Zaměstnanci jsou sice přiřazeni do týmu dle svých dovedností a vlastností, ale firma se v rámci možností snaží pozice rotovat, aby předešla monotónnosti. Zaměstnanec se tedy setká s více projekty, především pak s dalšími a dalšími technologiemi, které zvyšují jeho kvalifikaci.

V rámci zvyšování kvalifikace zaměstnanců je firma aktivní a je jedna ze dvou v ČR, která poskytuje prestižní školení ISTQB<sup>5</sup>. V případě potřeby či aktivního zájmu zaměstnance firma hradí jiná školení či odborné publikace.

**Graf 4.2** Zastoupení zaměstnanců společnosti dle pohlaví (stav k 31. 5. 2017)



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti jsou nabízeny různé délky úvazků, nejčastější je plný (40 hodinový), využívány jsou, ale také poloviční (20 hodinové) a 30 hodinové úvazky. V případě plného pracovního úvazku je pracovní doba osmihodinová s tím, že si ji zaměstnanec může libovolně rozvrhnout a začít pracovat např. až od 10té hodiny ranní. Většina zaměstnanců má možnost využívat také tzv. „home office“, a to jedenkrát týdně nebo dle domluvy s manažerem. I přestože firma využívá open space uspořádání kanceláří, má každý zaměstnanec své stanovené místo, nedochází tedy ke sdílení pracovních míst.

<sup>5</sup> International Software Testing Qualifications Board - mezinárodní sdružení testerů, které si klade za cíl vytvořit a sdružovat mezinárodně uznatelnou skupinu odborníků z oblasti testování softwaru.

#### **4.4 Firemní kultura**

Ve společnosti je kladen velký důraz na svou firemní kulturu, která je tvořena především vzájemnou důvěrou, kamarádstvím a respektem, ne řády či předpisy. Na všech úrovních firmy se prosazuje tykání, oblékání je neformální a celkově firma prosazuje lidský, pokud možno individuální přístup ke každému zaměstnanci. I přestože počet zaměstnanců rok od roku roste, ve společnosti je zavedená flexibilní pracovní doba, která je protikladem k zažitému korporátnímu přístupu známému ve velkých firmách.

Firemní kultura se nevytváří jen samotnou společnou prací, ale především i společnými mimo pracovními aktivitami, např. sportem, teambuildingovými akcemi a podobně.



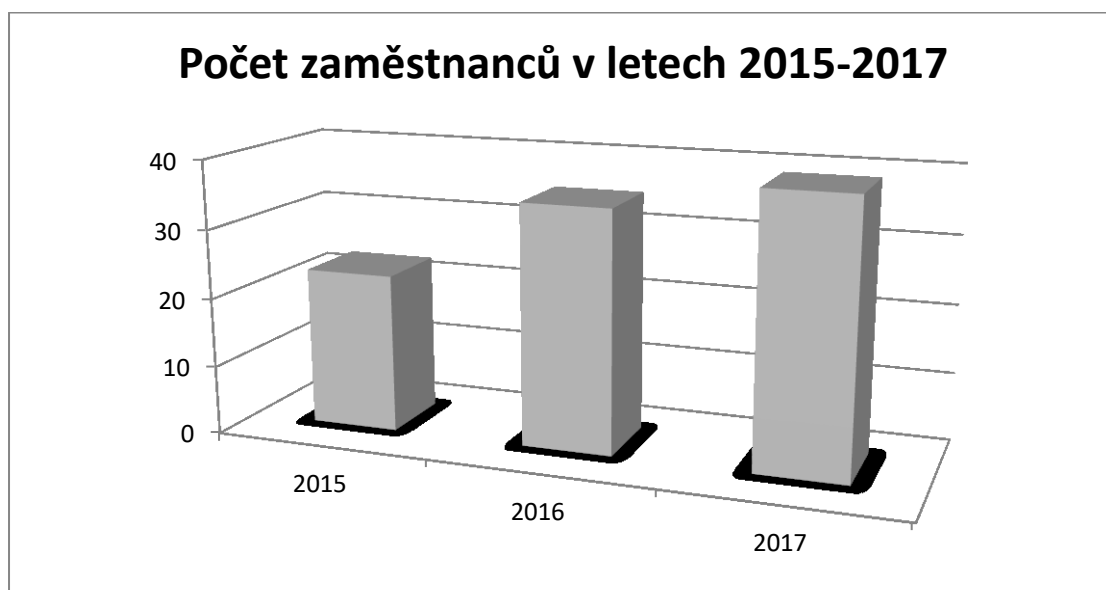
## 5 POPIS A ANALÝZA PROCESŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE ZVOLENÉ ORGANIZACI

Proces náboru ve firmě lze rozdělit na několik částí, přičemž celý proces je agilní a časové úseky mezi kroky se mohou měnit. Dále se může měnit osoba zodpovědná za daný úsek náboru. Obvykle se však nábor skládá z několika kroků, které člověk absolvuje, než se z potenciálního uchazeče stane plnohodnotný zaměstnanec.

### 5.1 Potřeba nových zaměstnanců

Jak již bylo výše zmíněno, ve společnosti profiq je od svého vzniku zaznamenáván neustálý nárůst zaměstnanců, jak ukazuje Graf 5.1. Příčinou může být zvyšující se počet zákazníků, vznik nových projektů či rozšíření projektů stávajících. Všechny tyto aspekty vedou k přijímání nových pracovníků.

**Graf 5.1** Počet zaměstnanců v letech 2015-2017



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2 Definování požadavků

V současné době pracuje ve společnosti profiq deset týmů. Každý tým má jiný počet pracovníků, a to převážně z důvodu náročnosti projektu a financování ze strany zákazníka. Velikosti týmů jsou různé a není pevně stanovená struktura. Týmy se mohou skládat ze dvou až šesti pracovníků. Není ale výjimkou, že na projektu pracuje pouze jeden zaměstnanec.

K 31. 5. 2017 je ve společnosti otevřeno 6,5 volných pracovních pozic. Jelikož je IT odvětví v neustálém vývoji, v krátkém časovém horizontu se mění technologie, procesy, systémy a v návaznosti na to i požadavky klientů, je velmi těžké procesy, postupy a činnosti standardizovat. I z tohoto důvodu ve společnosti profiq nejsou vytvořeny formální dokumenty popisu pracovního místa a podmínek a specifikace požadavků pracovního místa zaměstnance.

Při výběru zaměstnanců jsou využívány neformální a nestandardizované popisy pracovních pozic volně přístupných na webových stránkách. Ve společnosti profiq jsou definovány **čtyři oblasti** pracovních pozic, které mohou být novým zaměstnancem obsazovány, a to:

- Software Engineer,
- Developer,
- Technology Research,
- People Operations.

Jednotlivé oblasti jsou následně členěny dle zaměření, na které se jednotliví pracovníci specializují. Pracovní pozice Software Engineer pak může být zaměřena např. na webové a mobilní technologie, cloud, technologický výzkum, bezpečnost webových aplikací, a mnoho dalších. Taktéž pro ostatní oblasti pracovních pozic – Developer, Technology Research a People Operations – jsou specifikována jednotlivá zaměření dle aktuální situace v IT oblasti a potřeb společnosti profiq s.r.o.

Jelikož jsou zaměstnanci rozděleni do týmů, a každý tým má na starost jinou oblast, není možné definovat obecný popis pracovní pozice pro jednotlivé typy. Níže jsou popsány požadavky a popis pracovní pozice **Software Engineer** – webové a mobilní technologie.

- Instalace, konfigurace a automatizace nasazení webových technologií.
- Průzkumné testování nových vlastností produktu, vývoj specifikací a automatizace testování.
- Průběžná komunikace o stavu a chybách produktu s vývojáři a managementem.
- Nacházení technických řešení pro konkrétní problémy a jejich odstraňování.

A požadovány jsou následující znalosti:

- Práce se systémy Unix nebo Linux.

- Kterýkoli z programovacích – skriptovacích jazyků JavaScript, Python, Ruby, Java, C/C++, Shell scripting.
- Instalace, konfigurace nebo testování webových nebo mobilních technologií (iOS a Android).
- Vynikající schopnost řešit technické problémy.
- Angličtina slovem i písmem.

Pro pozice typu **Developer** jsou kladeny mnohem vyšší nároky. U pozice UI Vývojář – správa identit je definován popis pozice následovně:

- Práce na všech aspektech vývoje uživatelského rozhraní pro produkty ke správě identit.
- Úzká spolupráce s produktovým managementem, architekty a zákazníky na převedení konkrétních uživatelských případů a požadavků do podoby jednoduchého, responzivního uživatelského rozhraní.
- Kooperace s týmy zákaznické podpory a údržby s cílem pochopit, jak koncový uživatel používá produkty.
- Návrh a implementace moderních webových aplikací.
- Přímá spolupráce s open-source komunitami uživatelů a vývojářů.

Požadavky nutné pro danou pozici jsou:

- Zkušenost s vývojem uživatelského rozhraní.
- Znalosti vývoje webu (HTML, CSS, JavaScript, Ajax).
- Zkušenost s jQuery, Backbone.js, Node.js a jinými JavaScript frameworky.
- Hluboké porozumění technickým základům Internetu.
- Solidní základy v oblasti moderních inženýrských softwarových praktik.
- Chut' učit se a mít zájem pochopit, jak a proč věci fungují.
- Silná schopnost ke spolupráci, komunikaci a práci v týmu.
- Schopnost pracovat v rámci mezinárodních týmů.
- Znalost REST(ful) webových služeb.

### 5.3 Získávání uchazečů

Získávání uchazečů je velmi dlouhý proces, kdy je nutné nejen čekat, až se uchazeči přihlásí sami, ale také učinit další potřebné kroky, aby byla společnost viditelná a navázala kontakt s uchazeči.

Ve společnosti profiq jsou následně získávání zaměstnanci převážně z externích zdrojů, což znamená, že hledá nové vhodné kandidáty na volné pozice. Možností nalezení kandidátů využívají ve společnosti hned několik, lze jej rozdělit do dvou kritérií, a to na aktivní či pasivní hledání.

**Aktivní hledání** spočívá v marketingových aktivitách společnosti. Zde lze zařadit:

- Propagace společnosti přes domovské stránky profiq.com.
- Inzerování volných pracovních pozic na kariérní stránce společnosti profiq s.r.o. pracujprosiliconvalley.cz.
- Inzerování volných pracovních pozic na profesionálních pracovních portálech. Jedná se především o portály jobs.cz a prace.cz, kde je prostřednictvím standartních inzerátů volná pozice inzerována.
- Inzerování volných pracovních pozic na sociálních sítích především LinkedIn.
- Představení firmy na VŠB prostřednictvím přednášek, které jsou prezentovány na fakultách VŠB – TU Ostrava, zaměřených na danou oblast.
- Prezentace společnosti na kariérním veletrhu KariéraPlus. Letos již po třetí byla společnost profiq zastoupena na KariéraPlus, konající se na VŠB – TU každý rok v březnu. Tato událost je velkou příležitostí jak pro zviditelnění, tak především pro navázání kontaktů s mladými studujícími lidmi, kteří mohou být potenciálními uchazeči, a když ne v současnosti, tak v budoucnosti.

Pokud je zájemce osloven prostřednictvím jedné či více výše uvedených metod, může absolvovat nezávazný pohovor, tzv „Networking<sup>6</sup>“. Na tomto setkání si prohlédne zázemí společnosti, používané technologie, dozví se o denním rytmu společnosti, jsou mu podány informace o stávajících volných pozicích apod. Tato schůzka může proběhnout i s člověkem, který momentálně práci nehledá, ale pouze zkoumá možnosti, jaké mu profiq nabízí.

---

<sup>6</sup> Česky „síťování“.

I v takovémto případě jsou od něj společností vyžadovány údaje, především jeho kvalifikaci, schopnosti, zájem a motivaci. Údaje jsou zaneseny do databáze, a pokud se v budoucnu otevře nová pozice vhodná právě pro daného kandidáta, lze jej snadno kontaktovat s novou nabídkou.

Celý proces networkingu nemusí mít na starosti přímo personalista, ale např. člověk pracující na podobném projektu, o jaký má daný uchazeč zájem. Výsledné získané informace jsou po skončení schůzky vyhodnoceny a předány personalistovi.

Mimo marketingových aktivit a networkingu lze do aktivního hledání zařadit ještě motivování zaměstnanců doporučit vhodného známého. Pokud zaměstnanec doporučí známého či kamaráda, o kterém soudí, že je na danou pozici vhodný, celý náborový proces se urychlí, ale především si společnost od tohoto přístupu slibuje schopného zaměstnance, který díky předešlým vazbám s větší pravděpodobností lépe zapadne do již fungujícího týmu. Je nutné zde ještě zmínit, že doporučení vhodného kandidáta je pro společnost nejkvalitnější zdroj uchazečů.

Pod pasivním hledáním kandidáta si lze přestavit agenturní firmy, které na základě požadavků doporučují kandidáty. Celý proces hledání tedy zajišťují externí specializované firmy.

## **5.4 Výběr uchazečů**

Výše byly zmíněny metody a formy, které jsou ve společnosti využívány pro získávání nových potenciálních kandidátů na volná místa. Jedná se o hledání aktivní a pasivní. Obě tyto kritéria jsou členěny na metody, kterých organizace při „lákání“ uchazečů využívá, z nichž každá má své výhody a nevýhody.

Dle majitele společností je nejvíce upřednostňovanou metodou získávání uchazečů doporučení uchazeče od jiného zaměstnance. Každý zaměstnanec, který ve firmě již pracuje, ví, „jak to chodí“, jaké uchazeče a s jakými schopnostmi je potřeba nalézt. Ve společnosti jsou současně využívány i ostatní výše popsané metody, u kterých však není tak vysoké procento úspěšnosti.

Výběr vhodných uchazečů začíná tzv. předvýběrem, kde je analyzován životopis. Životopisy jsou získávány z internetových portálů jako jobs.cz, LinkedIn, pracujprosiliconvalley.cz, vlastních internetových stránek profiq.com, ale také z interní

databáze. Analyzovány jsou všechny údaje – osobní údaje, vzdělání, praxe, další vlastnosti a dovednosti (školení, jazykové znalosti, znalost PC). Všechny údaje obsažené v životopisu jsou základem pro rozhodnutí, zda je vhodné přistoupit k prvnímu kontaktu.

Po protřídění kandidátů na vhodné a absolutně nevhodné, je s vhodnými kandidáty navázán kontakt, a to převážně prostřednictvím e-mailu. S jejich souhlasem jsou zde vyzváni k první části výběrového řízení, a to k telefonickému pohovoru.

#### **5.4.1 Telefonický pohovor**

Telefonický pohovor slouží k základnímu oboustrannému poznání, a to jak manažer/uchazeč, tak uchazeč/společnost. Pro manažera je to příležitost poznat uchazeče, jeho jazykové schopnosti a osobnostní stránku, pro uchazeče je to příležitost získat více informací o firmě, popř. o pozici, o kterou se uchází, a také zda má potřebné znalosti a dovednosti.

Pokud kandidát „projde“ přes předvýběr, přistupuje se k telefonickému pohovoru. Tento pohovor je již prováděn manažerem, který je schopen detailněji prozkoumat především technickou znalost kandidáta.

Telefonický pohovor trvá většinou půl hodiny až hodinu. Jelikož je nutností pro všechny pozice znalost anglického jazyka, probíhá celý telefonický pohovor v angličtině. Účelem je prozkoumání kandidátovy schopnosti komunikovat v požadovaném jazyce, a to především i na technické úrovni. Uchazeč je z předchozí e-mailové komunikace o délce a formě pohovoru dopředu informován.

Pokud uchazeč neabsolvoval networking, nebo ani jedna ze zúčastněných stran nemá dostatek informací, začíná telefonický pohovor nezávazným povídáním o uchazeči/firmě. Dále se manažer snaží zjistit, mimo kvalifikace, především uchazečovu technickou úroveň (znalost požadovaných programovacích jazyků, technologií a postupů), zdali má již předešlou pracovní zkušenost nebo nikoliv ale především i jeho motivaci pracovat právě ve firmě profiq. Součástí mnoha otázek je i dotaz na uchazečovu představu o mzdě a možnosti data nástupu do firmy.

Telefonický pohovor není nahráván a je vyhodnocován až zpětně po jeho skončení. Na základě vyhodnocení získaných údajů (vyhodnocuje tentýž člověk, který pohovor vykonával), se rozhodne, zda je či není uchazeč přizván k pracovnímu pohovoru.

### 5.4.2 Výběrový pohovor

Pracovní pohovor je poslední „překážkou“ uchazeče k tomu stát se plnohodnotným zaměstnancem firmy. Ze strany firmy se jedná o náročnou aktivitu zahrnující spoustu příprav. Na základě již nashromážděných informací o uchazeči a jeho zájmu je většinou (nemusí tomu tak být vždy) předem rozhodnuto o tom, na kterou pozici je uchazeč nejlépe vhodný. Od toho se odvíjí lidé, kteří pohovor vykonávají.

Jedná se tedy o pohovor před komisí. Komise se skládá vždy z manažera a lidí z dané oblasti, a to Software Engineer, Developer atd. Ve většině případů, a také pokud bude uchazeč úspěšný, se jedná o uchazečovy budoucí nejbližší spolupracovníky. Ti jsou dopředu seznámeni s nashromážděnými informacemi o uchazeči, většinou ve formě shrnutí telefonického pohovoru a CV.

Pohovoru se obvykle účastní manažeři a zaměstnanci firmy, kteří mají na starosti především technickou část pohovoru. Samotný pohovor většinou probíhá v ostravské pobočce, je celý veden v anglickém jazyce a trvá obvykle 2 hodiny. Všechny informace o průběhu a délce trvání pohovoru jsou opět uchazeči sděleny s dostatečným předstihem.

Pohovor začíná tzv. osobnostní částí, která je velmi podobná telefonickému pohovoru, avšak vše se zde zkoumá více do hloubky a především je zkoumána uchazečova motivace ve smyslu:

- Zda jej láká práce v agilním prostředí.
- Zda preferuje práci v kolektivu.
- Jestli je ochoten na sebe převzít zodpovědnost za vykonanou práci.
- Jestli hledá dlouhodobý pracovní poměr či práci během studia aj.

Pokud uchazeč není absolvent a přichází z jiné firmy, je dotazován na jeho motivaci ohledně změny práce, např.

- Co jej vede ke změně
- Na jaké pozici dříve pracoval
- Jaké má pracovní návyky
- Proč jej láka právě nabízená pozice ve firmě profiq aj.

Detailně je pak zkoumáno jeho vzdělání (dosažená úroveň, školení ...), přičemž firma profiq výslovně nepožaduje vysokoškolské vzdělání. Rovněž pokud má zaměstnanec již

pracovní zkušenosti, je dotazován na technologie a procesy, s kterými již přišel do styku. Uchazeč má také možnost prezentovat svůj kód či hotový program.

Druhá část pohovoru je technická část, kde jsou uchazeči předloženy testy znalostí a dovedností (příklad viz Příloha 2). Uchazeč zde musí vypracovat předem připravené úlohy a otázky, které jsou připraveny dle toho, na jakou pozici se uchází. Testy znalostí a dovedností jsou složeny z technických otázek a vytvoření algoritmu. Cílem je prověřit uchazečovy schopnosti vymyslet a realizovat v libovolném programovacím jazyce jednoduchý algoritmus a správně odpovědět na technické otázky.

Nikdy není dopředu pevně stanovený časový limit, vše záleží na schopnostech uchazeče a uvážení „zkoušejícího“. V případě, že má uchazeč se zadáním delší dobu problém, zkouška se ukončí. Po vykonání úloh pohovor pro samotného uchazeče končí. Pokud má uchazeč zájem, jsou mu sděleny odpovědi, a je mu rovněž sděleno přibližné datum oznámení rozhodnutí o tom, zda je přijat či nikoliv.

Vyhodnocování profesní i technické části pohovoru nepodléhá žádné standardizované proceduře, výsledky testů se nehodnotí dle stupnice, netvoří se žádný záznam výsledků. Shrnutí pohovoru se zpravidla koná pár minut po odchodu kandidáta a spočívá ve společné debatě všech zúčastněných. Každý má právo vyslovit svůj názor na stránku osobností i technickou. Hlavní oblasti celkového hodnocení jsou:

- Osobnostní stránka – motivace, komunikativnost, jestli je týmový hráč, přístup k řešení problémů a další.
- Technická stránka – úroveň znalostí programovacích jazyků, znalost operačních systémů, znalost procesů, a další.
- Komunikace v anglickém jazyce – zaměstnanci na každém projektu denně používají angličtinu slovem i písmem, ať už při běžné technické práci, tak především v komunikaci se zákazníkem, z tohoto důvodu je tato oblast důležitá.
- Dosažená úroveň vzdělání – certifikace, školení.
- Zdali má/nemá předcházející pracovní zkušenosti.
- Jaký úvazek preferuje, a kdy je ochoten nastoupit.

Všechny výše zmíněné aspekty a hodnocení od všech zúčastněných na pohovoru dávají dohromady komplexní pohled na uchazeče. Ani jeden z parametrů není striktně vyžadován.



Důkazem může být skutečnost, že uchazeč může být přijat i přesto, že má angličtinu na nižší úrovni, než je požadována. V takovémto případě firma zajistí doučování, které je novému zaměstnanci k dispozici. I tato výhoda je však podmíněná a to tím, že u nového zaměstnance musí do konce zkušební doby být viditelné výsledky.

Pokud jim chybí znalost požadované technologie, mají šanci se vše během pracovního procesu doučit, nebo mu mohou být poskytnuty potřebné publikace.

Když ovládají jiný programovací jazyk než ten, který je na danou pozici vyžadován, pak za předpokladu, že má motivaci se nový jazyk naučit, není to překážkou k adepthovému přijetí. Pokud člověk ovládá alespoň jeden programovací jazyk, je velká pravděpodobnost že se rychle naučí nový.

Po zhodnocení všech dostupných informací – informací z životopisu, telefonického a výběrového pohovoru, působení při osobním setkání – je všemi účastníky výběrového pohovoru rozhodnuto, zda je uchazeč vhodný na pracovní pozici či nikoliv. Doba tohoto rozhodnutí nepřesáhne týden. Rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí se uchazeč dozví telefonicky.

## **5.5 Proces nástupu a adaptační doba nového zaměstnance**

Adaptační doba začíná dnem nástupu nového zaměstnance do společnosti. Ve společnosti není pevně stanovena její délka, ta se odráží od pracovní pozice, náročnosti projektu, na kterém nově přichází pracovník pracuje, a jeho dosavadním vzdělání a praxí, kterou již získal v minulosti. Obecně lze adaptační dobu považovat za tříměsíční, stejně jako doba zkušební.

Zaměstnanec je při nástupu představen jednotlivým zaměstnancům a obeznámen s ostatními týmy a projekty. Obdrží rovněž vybavení ve formě notebooku, externího monitoru, sluchátek s mikrofonom, klávesnice a myši.

První úkol každého zaměstnance ještě před vyplňováním onboarding procesu je instalace libovolného operačního systému – pokud projekt striktně žádný konkrétní nevyžaduje. Zaměstnanec má tedy možnost pracovat ve svém preferovaném operačním systému, což značně usnadňuje a urychluje práci.

Nový zaměstnanec se nejpozději druhý den sejde se svým manažerem na tzv. **meeting**, kde mu jsou sděleny cíle, kterých musí během prvních tří měsíců dosáhnout. Také mu jsou

nastaveny opakující se meetingy s manažerem, které zajišťují zpětnou vazbu, na kterých lze probrat dosavadní postup, zaměstnancovy dotazy apod.

Proces nástupu kandidáta je opět zdouhavý a podílí se na něm mnoho lidí. Firma má však pro ulehčení a zrychlení tento proces standardizován pod názvem „Onboarding proces“<sup>7</sup>, ve kterém jsou sepsány všechny kroky, které nový zaměstnanec absolvuje, než může plnohodnotně začít pracovat. Tento proces lze rozdělit na dvě části, a to na kroky, které musí vykonat sám zaměstnanec, a na úkoly, které má na starosti manažer/personální specialista (HRM).

### **5.5.1 Úkoly managementu**

1. Vytisknout a podepsat smlouvu s novým zaměstnancem
2. Nastavit jeho emailový účet
3. Napsat uvítací email a odeslat zaměstnancům
4. Koupit notebook pro nového zaměstnance
5. Zařídit klíče/přístupovou kartu do budovy
6. Zařídit parkovací kartu
7. Vytvořit účet pro psaní blogu
8. Sdílet pracovní věci přes Google Drive
9. Předat zaměstnanci Pracovní řád firmy a řád budovy a ujistit se, že jej zaměstnanec přečetl
10. Předat vyplněné osobní údaje účetní
11. Vyžádat od zaměstnance sériová čísla vybavení a zapsat do databáze
12. Informovat zaměstnance o provozu budovy, prostorách k použití, volně dostupných věcí atd.
13. Přidat zaměstnance (podle jeho pozice) na pravidelné meetingy (firemní)
14. Přidat zaměstnance (podle jeho pozice) na pravidelné meetingy (zákaznické)

### **5.5.2 Úkoly zaměstnance**

1. Integrace emailového účtu
2. Nastavení vzhledu webového rozhraní emailu na firemní vzhled (nepovinné)
3. Nastavení emailového klienta na .com doménu
4. Vytvoření účtu pro vnitřní komunikaci ve firmě (ve formátu jmeno.prijmeni.profiq)

---

<sup>7</sup> Česky doslova „nalodění se“.

5. Nahrání své aktuální fotografie na komunikátor a emailový účet
6. Instalace virtualizačního nástroje
7. Vyplnění osobních údajů pro účetní
8. Poslat požadavek (email) účetní k přípravě předávacího protokolu (spis vybavení)
9. Sepsat sériová čísla vybavení do předávacího protokolu
10. Přečíst provozní řád firmy a budovy (dle místa pracoviště)
11. Seznámit se s posíláním denních výkazů a odpracovaných hodin (dle projektu a typu úvazku)
12. Požádat manažera o připsání do interního dokumentu – manažování dovolených
13. Poslat žádosti zákazníkovi o vytvoření požadovaných účtů potřebných k práci na projektu (dle typu projektu)

### 5.5.3 Metody adaptace

Pokud zaměstnanec nastoupí na jinou než manažerskou pozici, je mu po dobu zkušební doby nápomocen kolega z týmu, tzv. **mentor**, který nováčka postupně seznamuje s pracovními procesy, zvyklostmi a úskalími.

Další metodou je **samostudium knižních odborných publikací** či „online“ **materiálů**. Tato metoda je využívána v případě, že nový uchazeč má mezery v technických oblastech, které musí znát, nebo je po něm vyžadována znalost dalších programovacích jazyků. V případě knižních publikací jsou mu potřebné publikace zakoupeny či zapůjčeny, neboť již byly v minulosti zakoupeny. V případě „online“ materiálů jsou mu k samostudiu poskytnuty odkazy, které danou problematiku obsahují.

V případě, že nastoupí zaměstnanec se slabší angličtinou, je jeho adaptace podpořena přidělením **osobního lektora anglického jazyka**. Zlepšení jeho jazykových dovedností, jak písmem, tak slovem, je pak jeden z jeho cílů v rámci zkušební doby.

Nový zaměstnanec může také využít pro seznámení se s projektem, doučení se technických věcí a programovacích jazyků, **internetové kurzy od zákazníka** v případě, že je zákazník poskytl.

Pro rychlejší adaptaci a zapracování, může být v případě potřeby využito, i **přímého seznámení se zákazníkem a technologiemi**, kde se nový zaměstnanec pro lepší pochopení celého projektu osobně setká se zákazníkem a technologiemi, které jsou při projektu využívány.

### **5.5.4 Zhodnocení adaptační doby**

Před uplynutím zkušební a zároveň adaptační doby se na schůzce zaměstnance s jeho manažerem hodnotí jeho dosavadní tříměsíční působení ve společnosti. Manažer má k dispozici své hodnocení, hodnocení kolegů z jeho týmu a hodnocení mentora. Jedná se o čistě slovní hodnocení, nic není známkováno. Při jednotlivém hodnocení se hodnotí převážně:

- práce na projektu,
- komunikace se zákazníky,
- komunikace a spolupráce v rámci týmu.

Důležitou součástí tohoto hodnocení je také především názor samotného zaměstnance na jeho dosavadní působení ve firmě, jeho vlastní hodnocení sebe sama a svých prvotních pocitů a zážitků během tří měsíců působení. V případě, že zaměstnanec úspěšně dokončil zkušební a zároveň adaptační dobu, jsou mu stanoveny cíle tentokrát na nadcházející rok.

### **5.6 Výsledky dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo získat potřebné informace od stávajících zaměstnanců společnosti profiq s.r.o., o procesu výběru a adaptace nových zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl vytvořen dotazník, viz Příloha 3, který byl rozeslán skrze interní komunikační prostředky.

Dotazník byl rozeslán 30 zaměstnancům, kteří odpovídali kritériím dotazníku. Načež vyplnění dotazníku bylo nepovinné a anonymní. Na dotazník odpovědělo 23 respondentů, tedy 77 % všech tázaných zaměstnanců.

Obsah dotazníku byl průběžně konzultován s majiteli společnosti a personalistkou a všechny jejich návrhy a připomínky byly do dotazníku zahrnuty. Následně byl proveden tzv. předvýzkum, tedy posláni dotazníku 4 zkušebním respondentům, kteří měli ověřit funkčnost a srozumitelnost. Ani jeden ze čtyř zkušebních respondentů neměl žádné připomínky, následně byl dotazník rozeslán všem ostatním respondentům.

Dotazník je rozdělen do dvou částí. První část je tvořena 27 otázkami, které zahrnují problematiku jak výběru, tak adaptace zaměstnanců. V druhé části jsou definovány 3 identifikační otázky. Dotazník tvoří 2 otevřené otázky, 3 otázky polouzavřené a 25 otázek uzavřených.

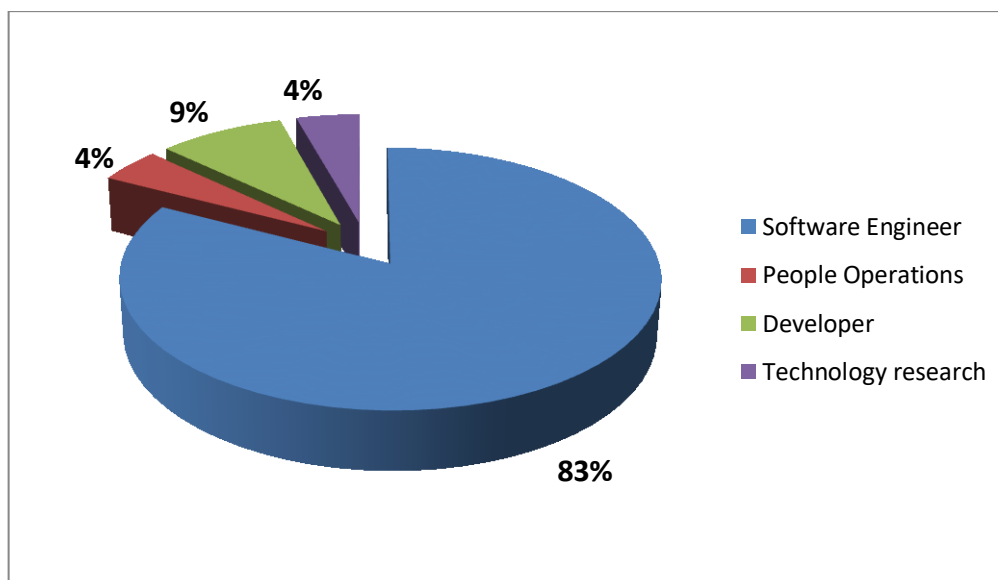
Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí programu Microsoft Excel, ve kterém byly pomocí kontingenčních tabulek a grafů znázorněny odpovědi respondentů. Otevřené otázky a otázky, kde se všichni respondenti shodli na jedné odpovědi, budou pouze slovně okomentovány.

### 5.6.1 Složení respondentů

Pomocí 3 identifikačních otázek jsou respondenti rozděleni dle pracovní pozice, délky předchozí praxe, před nástupem do společnosti a doby, po kterou již ve společnosti pracují.

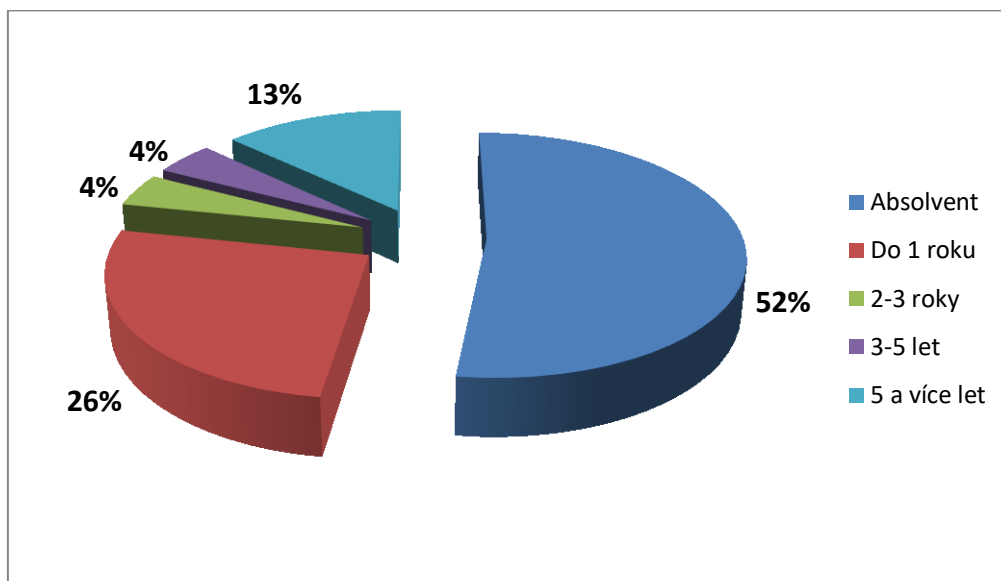
Z Grafu 5.2 je patrné, že největší procento respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je pozice Software Engineer s 83 % (19), následuje pozice Developer 9 % (2), a People Operations s Technology research 4 % (1). Graf 5.3 ukazuje složení respondentů dle délky předchozí praxe. Největší procento zaujímají absolventi s 52 % (12), následují respondenti, kteří měli předchozí praxi do 1 roku s 26 % (6), pět a více let praxe mělo před nástupem do společnosti 13 % (3) respondentů, nejmenší zastoupení je tvořeno respondenty s praxí mezi 2–3 lety a 3–5 lety 4 % (1). Graf 5.4 rozděluje respondenty podle toho, jak dlouho již ve společnosti profiq s.r.o. pracují. Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti mezi 2–3 roky 65 % (15) a méně než rok a do pěti let pracuje ve společnosti 17 % (4) respondentů.

**Graf 5.2** Složení respondentů dle pracovní pozice



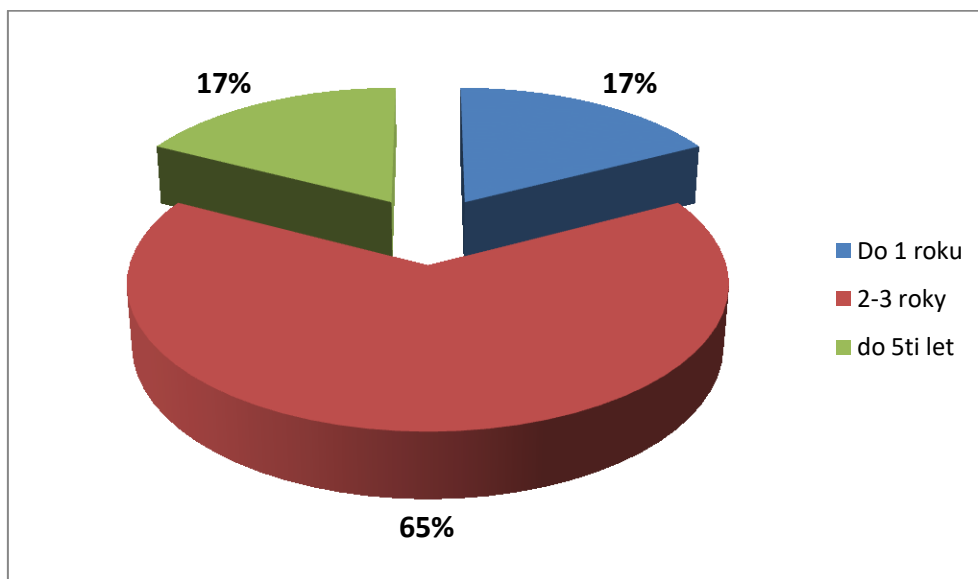
Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 5.3** Složení respondentů dle délky předchozí praxe



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 5.4** Složení respondentů dle doby, po kterou ve společnosti pracují



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.2 Dotazníkové otázky

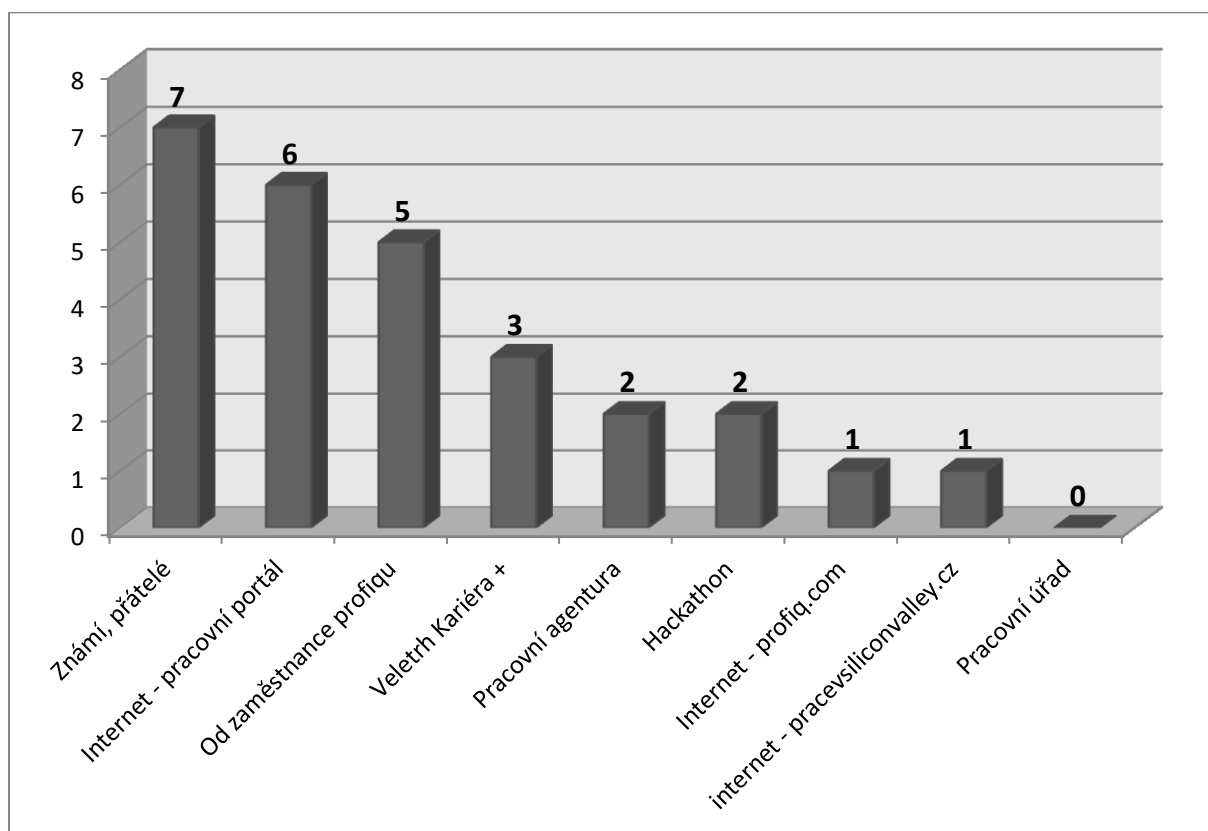
Níže budou postupně zhodnoceny a okomentovány všechny otázky týkající se výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti profiq s.r.o.

#### Otázka č. 1 – Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, z jakých zdrojů se respondenti o volných pracovních pozicích dozvěděli. Samozřejmě o společnosti mohli slyšet z více zdrojů, proto i

v této otázce mohli respondenti označit více možností. V Grafu 5.5 jsou znázorněny četnosti jednotlivých možností, které respondenti mohli zvolit. Nejpočetnější byla možnost „známí a přátelé“, označilo ji 7 respondentů. Pod touto možností je myšleno doporučení od člověka, který firmu zná, a to z minulosti nebo se o ní dozvěděl z jiného zdroje. Druhý nejčastější zdroj byl „internetový pracovní portál“ (Jobs.cz, práce.cz apod), tuto možnost zvolilo 6 respondentů, „doporučení“ pak zvolilo 5 respondentů, na „Veletrhu Kariéra +“ se o společnosti dozvěděli 3 respondenti, skrze „pracovní agenturu“ a „Hackathon<sup>8</sup>“ se dozvěděli o společnosti 2 respondenti a možnost „internetových stránek společnosti“ a „pracevsiliconvalley.cz“ zvolilo po 1 respondentovi.

**Graf 5.5** Zdroje získání informací o společnosti profiq s.r.o.



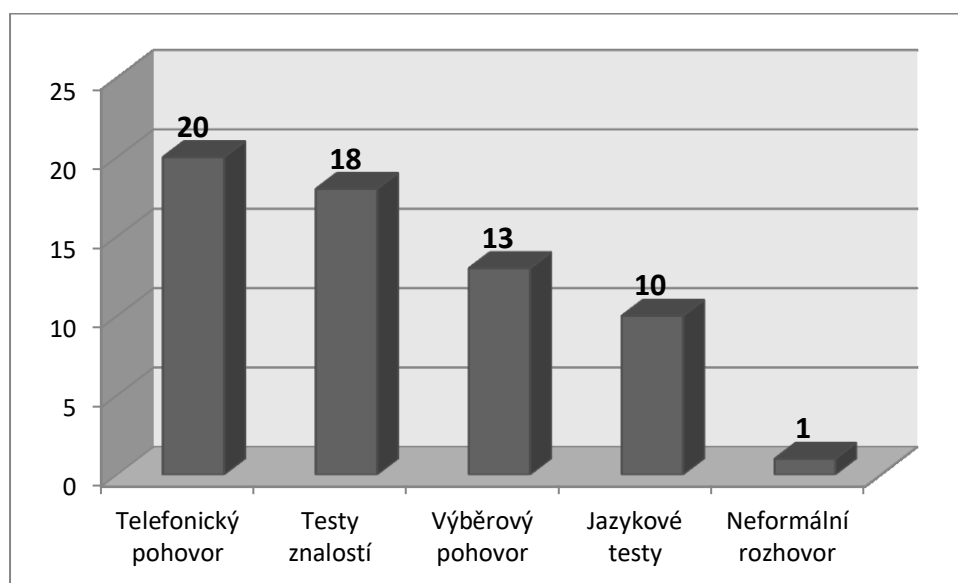
Zdroj: vlastní zpracování

<sup>8</sup> Hackathon (také hack day nebo hackfest) je akce, při níž programátoři, případně ve spolupráci s grafiky a webdesignéry, intenzivně pracují na zadaném softwarovém projektu. Jejich funkce může být čistě vzdělávací, v řadě případů je však cílem vytvoření konkrétní IT aplikace.

## Otázka č. 2 – Jaké metody byly využity při výběrovém řízení?

V otázce 2 bylo možno stejně jako u předchozí otázky označit více možností. Otázka byla zaměřena na metody, kterými musí uchazeč „projít“, aby byl přijat. V Grafu 5.6 jsou znázorněny četnosti zvolených odpovědí, 20 respondentů absolvovalo na začátku výběrového řízení telefonický pohovor. Testy znalostí zvolilo 8 respondentů, výběrový pohovor 13 respondentů, jazykové testy pak 10 respondentů a jeden respondent absolvoval pouze neformální rozhovor.

**Graf 5.6** Metody výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka č. 3 – V případě, že jste absolvoval/a jazykové testy, byly pro Vás náročné?

Tato otázka byla zaměřena na náročnost jazykových testů při výběrovém řízení. Z Tab. 5.1 vyplývá, že 52 % (12) respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“, druhou nejčastější zvolenou odpovědí byla možnost „spíše ano“, tu zvolilo 22 % (5) respondentů, 13 % (3) respondentů se jazykové testy zdály „rozhodně náročné“, naopak 9 % (2) respondentů se „nezdály náročné“ vůbec. Jen 4 % (1) respondentů jazykové testy neabsolvovalo. V uvedené tabulce jsou také podrobněji zachyceny jednotlivé odpovědi, a to dle doby v organizaci, pozice, délky praxe.



**Tabulka 5.1** Náročnost jazykových testů (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Neměl/a
Do 1 roku	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %
2–3 roky	13 %	20 %	47 %	13 %	7 %
Do 5ti let	25 %	0 %	75 %	0 %	0 %
Software Engineer	16 %	16 %	58 %	11 %	0 %
Developer	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %
Technology research	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
People Operations	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Absolvent	17 %	17 %	50 %	17 %	0 %
Do 1 roku	17 %	33 %	33 %	0 %	17 %
2–3 roky	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
3–5 let	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
5 a více let	0 %	33 %	67 %	0 %	0 %
<b>Celkem</b>	13 %	22 %	52 %	9 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 4 – V případě, že jste absolvoval/a znalostní testy, byly pro Vás náročné?

V otázce 4 byli respondenti dotazováni, zda při výběrovém pohovoru absolvovali znalostní testy či nikoliv. V Tab. 5.2 jsou podrobně zachyceny odpovědi respondentů dle doby v organizaci, pozice, délky praxe. Nejčastěji volená možnost byla „spíše ne“, kterou označilo 61 % (14) respondentů, dále byla volena možnost „spíše ano“, a to 31 % (7) respondenty. Variantu „rozhodně ne“ a „neměl/a jsem znalostní testy“, zvolily 4 % (1) respondentů. Možnost „rozhodně ano“ nezvolil ani jeden respondent.

**Tabulka 5.2** Náročnost znalostních testů (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

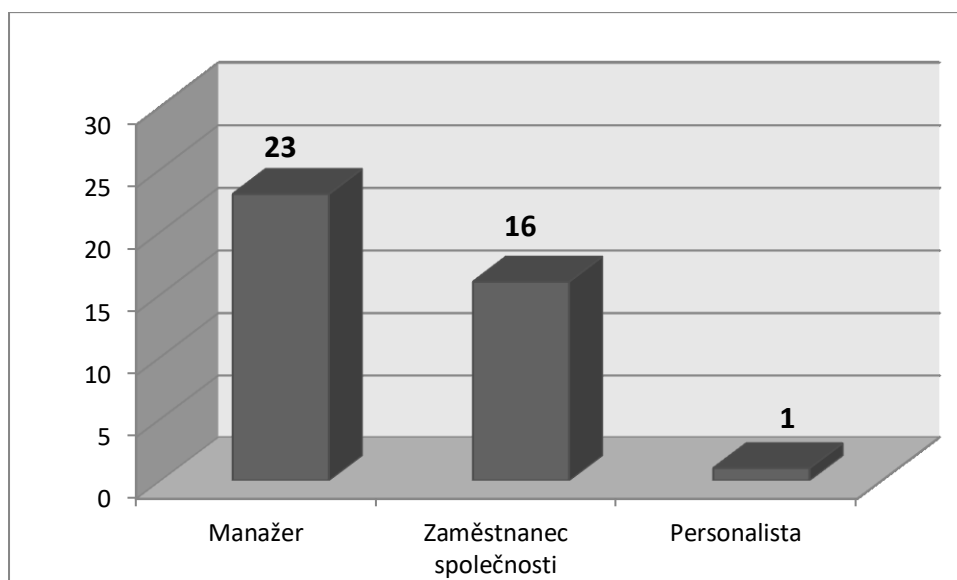
	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Neměl/a
Do 1 roku	50 %	50 %	0 %	0 %
2–3 roky	27 %	67 %	0 %	7 %
Do 5ti let	25 %	50 %	25 %	0 %
Software Engineer	26 %	68 %	5 %	0 %
Developer	50 %	50 %	0 %	0 %
Technology research	100 %	0 %	0 %	0 %
People Operations	0 %	0 %	0 %	100 %
Absolvent	33 %	58 %	8 %	0 %
Do 1 roku	33 %	50 %	0 %	17 %
2–3 roky	0 %	100 %	0 %	0 %
3–5 let	0 %	100 %	0 %	0 %
5 a více let	33 %	67 %	0 %	0 %
<b>Celkem</b>	31 %	61 %	4 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 5 – Kdo byl přítomen u Vašeho výběrového pohovoru?

I u této otázky byla možnost zvolit více odpovědí. Četnosti zúčastněných osob při výběrovém pohovoru zobrazuje Graf 5.7. Všichni respondenti se při výběrovém pohovoru setkali s manažerem, s již stávajícím zaměstnancem se potkalo při výběrovém pohovoru 16 respondentů a s personalistou se potkal pouze 1 respondent.

**Graf 5.7** Osoby, které se zúčastnily výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 6 – Představily se Vám všechny osoby, které se účastnily výběrového pohovoru?

V otázce 6 si měli všichni respondenti vzpomenout, zda se jim při výběrovém pohovoru všechny zúčastněné osoby představily či nikoliv. Respondenti mohli volit mezi třemi možnostmi, načež volili pouze mezi odpověďmi „ano“ nebo „nevzpomínám si“. Variantu „ano“ zvolilo 91 % (21) respondentů, a pouze 9 % (2) respondentů zvolilo možnost „nevzpomínám si“.

### Otázka č. 7 – Byla pro Vás osobní část výběrového pohovoru náročná?

Cílem otázky 7 bylo zjistit, zda respondenti považovali osobní část výběrového pohovoru za náročnou, jejich odpovědi zachycuje Tab. 5.3. Odpověď „rozhodně ano“ nezvolil ani jeden respondent. Nejčastěji volená odpověď byla „spíše ne“, kterou označilo 52 % (12) respondentů, odpověď „spíše ano“ pak zvolilo 39 % (9) respondentů a pro 9 % (2)

respondentů nebyla osobní část výběrového pohovoru vůbec náročná. Podrobnější rozdělení dle doby v organizaci, pozice, délky praxe, je zachyceno rovněž v tabulce 5.3.

**Tabulka 5.3** Náročnost osobní části výběrového pohovoru (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Do 1 roku	75 %	25 %	0 %
2–3 roky	13 %	73 %	13 %
Do 5ti let	100 %	0 %	0 %
Software Engineer	42 %	53 %	5 %
Developer	0 %	100 %	0 %
Technology research	100 %	0 %	0 %
People Operations	0 %	0 %	100 %
Absolvent	50 %	50 %	0 %
Do 1 roku	33 %	33 %	33 %
2–3 roky	0 %	100 %	0 %
3–5 let	100 %	0 %	0 %
5 a více let	0 %	100 %	0 %
<b>Celkem</b>	<b>39 %</b>	<b>52 %</b>	<b>9 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Otázka č. 8 – Byla pro Vás technická část výběrového pohovoru náročná?**

V otázce 8 byli respondenti dotazováni, jak moc náročná se jim zdála technická část výběrového pohovoru. Z Tab. 5.4 vyplývá, že také zde byla volena nejčastější varianta „spíše ne“, kterou volilo 48 % (11) respondentů, také druhá nejčastější odpověď je stejná jako v předchozí otázce, a to „spíše ano“, kterou zvolilo 35 % (8) respondentů. Možnost „rozhodně ne“ označilo 9 % (2) respondentů a možnosti „rozhodně ano“ a „neměl jsem technickou část“ zvolilo po 4 % (1) respondentů.

**Tabulka 5.4** Náročnost technické části výběrového pohovoru (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Neměl/a
Do 1 roku	25 %	25 %	50 %	0 %	0 %
2–3 roky	0 %	40 %	47 %	7 %	7 %
Do 5ti let	0 %	25 %	50 %	25 %	0 %
Software Engineer	5 %	32 %	53 %	11 %	0 %
Developer	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %
Technology research	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
People Operations	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Absolvent	8 %	42 %	33 %	17 %	0 %
Do 1 roku	0 %	33 %	50 %	0 %	17 %
2–3 roky	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
3–5 let	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
5 a více let	0 %	33 %	67 %	0 %	0 %
<b>Celkem</b>	<b>4 %</b>	<b>35 %</b>	<b>48 %</b>	<b>9 %</b>	<b>4 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 9 – Jak dlouho výběrový pohovor trval?

Otázka 9 byla zaměřena na délku trvání výběrového pohovoru, zde mohli respondenti volit mezi třemi možnostmi, které jsou zachyceny v Tab. 5.5 22 % (5) respondentů volilo variantu „30–60 minut“, variantu „60–90 minut“ zvolilo 26 % (6) respondentů a možnost „90 a více minut“ zvolilo 52 % (12) respondentů.

**Tabulka 5.5** Doba trvání výběrového pohovoru (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	30–60 minut	60–90 minut	90 a víc
Do 1 roku	25 %	25 %	50 %
2–3 roky	0 %	27 %	73 %
Do 5ti let	50 %	25 %	25 %
Software Engineer	21 %	21 %	58 %
Developer	0 %	50 %	50 %
Technology research	0 %	100 %	0 %
People Operations	100 %	0 %	0 %
Absolvent	8 %	33 %	58 %
Do 1 roku	50 %	17 %	33 %
2–3 roky	0 %	0 %	100 %
3–5 let	0 %	0 %	100 %
5 a více let	33 %	33 %	33 %
<b>Celkem</b>	<b>22 %</b>	<b>26 %</b>	<b>52 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 10 – Měl/a jste při výběrovém pohovoru dostatečný prostor pro Vaše otázky?

V této otázce byli respondenti tázáni, zda měli dostatečný prostor pro otázky, a to jak na pracovní pozici, tak na společnost. Všichni respondenti uvedli variantu ano, což znamená, že měli dostatečný prostor i čas na položení všech otázek.

### Otázka č. 11 – Byl pro Vás výběrový pohovor náročný?

V této otázce se měli respondenti rozhodnout, zda celý výběrový pohovor (osobní a technická část) pro ně byl náročný. Z Tab. 5.6 vyplývá, že ze čtyř možností byly respondenty využity pouze dvě, a to „spíše ano“ 39 % (9) a „spíše ne“ 61 % (14).

**Tabulka 5.6** Náročnost výběrového pohovoru (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Spíše ano	Spíše ne
Do 1 roku	50 %	50 %
2–3 roky	33 %	67 %
Do 5ti let	50 %	50 %
Software Engineer	37 %	63 %
Developer	50 %	50 %
Technology research	100 %	0 %
People Operations	0 %	100 %
Absolvent	42 %	58 %
Do 1 roku	33 %	67 %
2–3 roky	0 %	100 %
3–5 let	100 %	0 %
5 a více let	33 %	67 %
<b>Celkem</b>	<b>39 %</b>	<b>61 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12 – Jak hodnotíte celkovou náročnost výběrové řízení?

Otázka 12 navazuje na všechny otázky vztahující se k výběrovému pohovoru. V této otázce je zahrnut celý proces výběrové řízení ve společnosti, a to jak telefonický, tak výběrový pohovor. Zde mohli respondenti uvést, zda považují celý proces výběru zaměstnanců ve společnosti za náročný či nikoliv. Respondenti měli opět na výběr ze čtyř možností, z nichž využili pouze tři. „Spíše nenáročný“ považuje celý proces výběru 65 % (15) respondentů, naopak „spíše náročný“ připadá 31 % (7) respondentů, a „málo náročný“ připadá pouze 4 % (1) respondentů. Podrobnější rozdělení dle doby v organizaci, pozice, délky praxe, obsahuje také Tab. 5.7.

**Tabulka 5.7** Náročnost výběrového řízení (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Málo náročné	Spíše náročné	Spíše nenáročné
Do 1 roku	0 %	50 %	50 %
2–3 roky	7 %	13 %	80 %
Do 5ti let	0 %	75 %	25 %
Software Engineer	0 %	26 %	74 %
Developer	0 %	50 %	50 %
Technology research	0 %	100 %	0 %
People Operations	100 %	0 %	0 %
Absolvent	0 %	33 %	67 %
Do 1 roku	17 %	17 %	67 %
2–3 roky	0 %	0 %	100 %
3–5 let	0 %	100 %	0 %
5 a více let	0 %	33 %	67 %
<b>Celkem</b>	<b>4 %</b>	<b>31 %</b>	<b>65 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 13 – Za jak dlouhou dobu jste se dozvěděl/a výsledek výběrového řízení?

Otázka 13 byla položena tak, aby bylo zřejmé, za jak dlouho bylo uchazečům sděleno rozhodnutí o přijetí či nikoliv. Jak je zřejmé z Tab. 5.8 respondenti nejčastěji volili možnost „do týdne“, a to z 87 % (20). Tentýž den se rozhodnutí dozvědělo 9 % (2) respondentů, a „1–2 týdny“ musely čekat 4 % (1) respondentů.

**Tabulka 5.8** Doba, za kterou uchazeč zjistil výsledek výběrového řízení (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Do týdne	Tentýž den	Za 1 – 2 týdny
Do 1 roku	75 %	0 %	25 %
2–3 roky	87 %	13 %	0 %
Do 5ti let	100 %	0 %	0 %
Software Engineer	95 %	5 %	0 %
Developer	100 %	0 %	0 %
Technology research	0 %	0 %	100 %
People Operations	0 %	100 %	0 %
Absolvent	92 %	8 %	0 %
Do 1 roku	67 %	17 %	17 %
2–3 roky	100 %	0 %	0 %
3–5 let	100 %	0 %	0 %
5 a více let	100 %	0 %	0 %
<b>Celkem</b>	<b>87 %</b>	<b>9 %</b>	<b>4 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Otázka č. 14 - Máte v současné době nějaké návrhy na zlepšení výběrového procesu?**

Tato otázka, jako jedna ze dvou v tomto dotazníku, byla položena jako otázka otevřená, aby zaměstnanci mohli anonymně sdělit své návrhy na zlepšení. Zaměstnanci byli v této otázce tázáni, zda mají k výběrovému procesu připomínku či návrh na zlepšení. Tuto možnost využili pouze 3 respondenti z 23. První respondent zmínil fakt, že celý výběrový pohovor je celistvý a mezi jednotlivými částmi není plánovaná žádná přestávka. Druhý respondent navrhnul aktualizaci a obnovu technické části ve výběrovém pohovoru. Třetí respondent vyjádřil názor, že ještě před výběrovým pohovorem by mělo proběhnout za pomoci úkolů či hry rozdělení na uchazeče méně technicky zdatné, kteří se ani neblíží požadavkům na danou pozici, a ty uchazeče kteří požadavky splňují. Tento eliminační proces by následně zamezil zbytečnému plýtvání finančních prostředků a času lidí, kteří se výběrových pohovorů účastní.

#### **Otázka č. 15 – Byli Vám během prvního pracovního dne představeni Vaši kolegové?**

V otázce 15 byli všichni respondenti tázáni, zda jim byli představeni jejich kolegové během prvního pracovního dne. Tak jako v otázce 10 i zde se respondenti jednoznačně shodli, že jim ostatní kolegové byli představeni.

#### **Otázka č. 16 – Byly Vám během nástupu do společnosti stanoveny cíle, kterých máte během adaptační doby dosáhnout?**

Otázky 16 až 20 jsou zaměřeny na cíle, které noví zaměstnanci mohou dostat ke splnění během adaptační doby. V Tab. 5.9 je zachycen poměr zaměstnanců, kteří cíle dosáhli, k zaměstnancům, kteří cíle nedosáhli. Celkem 70 % (16) respondentů byly uvedené cíle při nástupu stanoveny. Naopak cíle zadány nedostalo 30 % (7) respondentů.

**Tabulka 5.9** Stanovení cílů jednotlivých respondentů (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

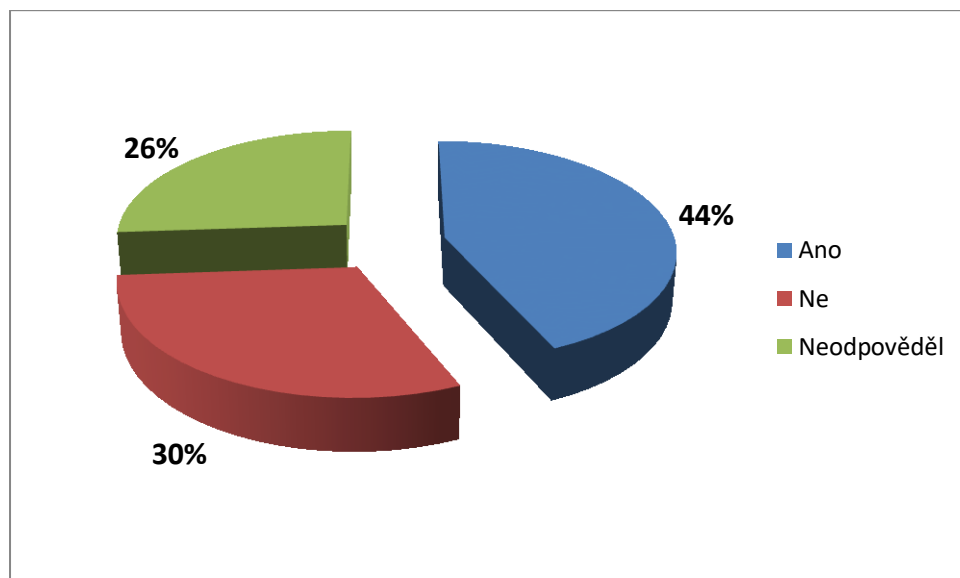
	ANO	NE
Do 1 roku	75%	25%
2-3 roky	60%	40%
Do 5ti let	100%	0%
Software Engineer	79%	21%
Developer	0%	100%
Technology research	0%	100%
People Operations	100%	0%
Absolvent	83%	17%
Do 1 roku	67%	33%
2-3 roky	100%	0%
3-5 let	100%	0%
5 a více let	0%	100%
<b>Celkem</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 17 – Dostal/a jste zadání stanovených cílů v ucelené (formální) podobě?

Jelikož cíle nemusí být zadány všem novým zaměstnancům, ti respondenti, jak ukazuje Graf 5.8 – celkem 26 % (6), kteří zvolili u předchozí otázky možnost „ne“, na otázky 17–19 neodpovídali. Naopak 74 % (17) respondentů na otázku odpovědělo. 44 % (10) respondentů získalo zadání stanovených cílů ve formální podobě, načež 30 % (7) respondentů zadání cílů ve formální podobě nedostalo.

**Graf 5.8** Zadání cílů ve formální podobě



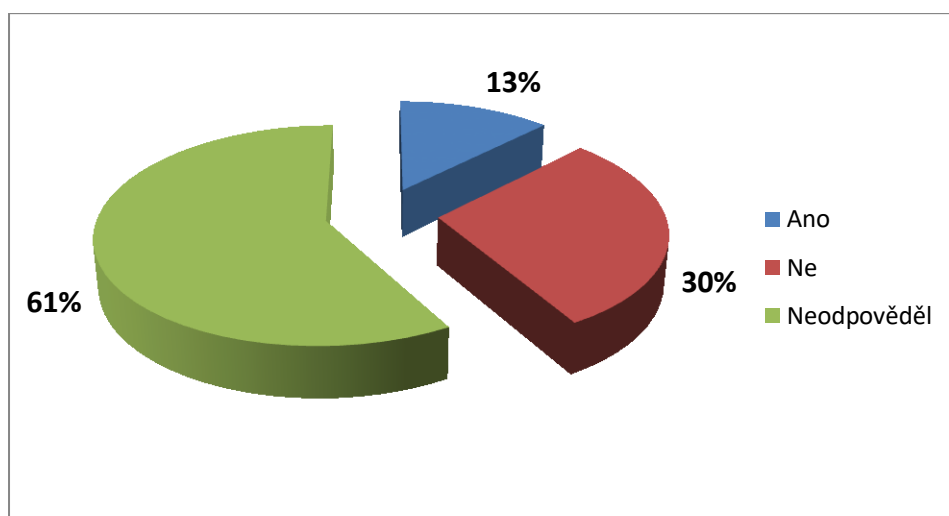
Zdroj: vlastní zpracování



### Otázka č. 18 – Ocenil/a byste zadání Vám stanovených cílů v ucelené (formální) podobě?

Otázku 18 opět nezodpovídali respondenti, kteří u otázky 16 odpověděli „ne“, ale také ti respondenti, kteří u otázky 17 zvolili odpověď „ano“. Dle Grafu 5.9 respondentů, kteří neodpověděli, je celých 61 % (14). Ti respondenti, kteří stanovené cíle obdrželi, 13 % (3) by ocenilo zadání ve formální podobě, a 30 % (7) respondentů stačí definovat cíle ústně či další neformální podobou.

**Graf 5.9** Zadání cílů ve formální podobě



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 19 – Zdály se Vám stanovené cíle obtížné?

Otázka 19 navazuje na předchozí otázky stanovených cílů. Jak již bylo výše zmíněno, ne každý nový zaměstnanec dostane zadání, kterých musí dosáhnout, proto tuto otázku nevyplnilo 26 % (6) respondentů. 17 % (4) respondentů se cíle rozhodně nezdály obtížné, možnost „spíše ne“ zvolilo 35 % (8) respondentů a naopak „spíše ano“ zvolilo 22 % (5) respondentů. Možnost „rozhodně ano“ nezvolil žádný respondent. Všechny výše zmíněné údaje vychází z Tab. 5.10.

**Tabulka 5.10** Náročnost stanovených cílů (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Neodpověděl/a
Do 1 roku	50 %	50 %	0 %	0 %
2–3 roky	13 %	33 %	13 %	40 %
Do 5ti let	25 %	25 %	50 %	0 %
Software Engineer	21 %	37 %	21 %	21 %
Developer	0 %	0 %	0 %	100 %
Technology research	0 %	100 %	0 %	0 %
People Operations	100 %	0 %	0 %	0 %
Absolvent	25 %	42 %	17 %	17 %
Do 1 roku	17 %	50 %	17 %	17 %
2–3 roky	100 %	0 %	0 %	0 %
3–5 let	0 %	0 %	100 %	0 %
5 a více let	0 %	0 %	0 %	100 %
<b>Celkem</b>	<b>22 %</b>	<b>35 %</b>	<b>17 %</b>	<b>26 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 20 – Dosáhl/a jste všech stanovených cílů během adaptační doby?**

Otázka 20 je poslední otázkou zaměřenou na stanovené cíle pro nové zaměstnance. I zde odpovídali pouze respondenti, kteří u otázky 16 zvolili odpověď „ano“. Ze 70 % (16) respondentů, kteří při nástupu do společnosti obdrželi cíle, které mají za první tři měsíce splnit, jich cíle splnilo 65 % (15) a 9 % (2) respondentů cíle nesplnilo. Jak ukazuje Tab. 5.11 na otázku neodpovídalo 26 % (6) respondentů.

**Tabulka 5.11** Dosažení všech cílů během adaptační doby (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Ano	Ne	Neodpověděl
Do 1 roku	100%	0%	0%
2-3 roky	47%	13%	40%
Do 5ti let	100%	0%	0%
Software Engineer	74%	5%	21%
Developer	0%	0%	100%
Technology research	100%	0%	0%
People Operations	0%	100%	0%
Absolvent	75%	8%	17%
Do 1 roku	67%	17%	17%
2-3 roky	100%	0%	0%
3-5 let	100%	0%	0%
5 a více let	0%	0%	100%
<b>Celkem</b>	<b>65%</b>	<b>9%</b>	<b>26%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 21 – Byl Vám přidělen pracovník, který byl pověřen dohledem na zapracování v novém pracovním prostředí?

Otázky 21 a 22 byly zaměřeny na metodu adaptace, a to přidělení pracovníka, který nového zaměstnance provází během adaptační doby. Jak ukazuje Tab. 5.12 „mentor“ byl přidělen 74 % (17) respondentům, naopak 26 % (6) respondentům „mentor“ přidělen nebyl.

**Tabulka 5.12** Přidělení pracovníka (mentora) (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	ANO	NE
Do 1 roku	75%	25%
2-3 roky	80%	20%
Do 5ti let	50%	50%
Software Engineer	79%	21%
Developer	50%	50%
Technology research	0%	100%
People Operations	100%	0%
Absolvent	83%	17%
Do 1 roku	83%	17%
2-3 roky	100%	0%
3-5 let	0%	100%
5 a více let	33%	67%
Celkem	74%	26%

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 22 – Byl/a jste s jeho přístupem a radami spokojený/á?

Otázka 22 navazuje na předchozí otázku, která byla zaměřená na přidělení pracovníka, který dohlíží, učí a radí novému zaměstnanci. Ti respondenti, kteří u předešlé otázky odpověděli „ne“, tuto otázku nemusí zodpovídat. Jak ukazuje Tab. 5.13 26 % (6) respondentů na otázku neodpovědělo. Rozhodně spokojeno bylo se svým mentorem 57 % (13) respondentů a možnost „spíše ano“ zvolilo 17 % (4) respondentů.

**Tabulka 5.13** Spokojenost s „mentorem“ (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Rozhodně ano	Spiše ano	Neodpověděl/a
Do 1 roku	50 %	25 %	25 %
2–3 roky	60 %	20 %	20 %
Do 5ti let	50 %	0 %	50 %
Software Engineer	63 %	16 %	21 %
Developer	50 %	0 %	50 %
Technology research	0 %	0 %	100 %
People Operations	0 %	100 %	0 %
Absolvent	58 %	25 %	17 %
Do 1 roku	67 %	17 %	17 %
2–3 roky	100 %	0 %	0 %
3–5 let	0 %	0 %	100 %
5 a více let	33 %	0 %	67 %
<b>Celkem</b>	<b>57 %</b>	<b>17 %</b>	<b>26 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 23 – Získával/a jste během adaptační doby zpětnou vazbu od manažera? Jak často?**

Otázka 23 byla zaměřena na zpětnou vazbu mezi novým zaměstnancem a jeho manažerem. Zde mohli respondenti uvést, zda zpětnou vazbu získávali, a jak často. Jak ukazuje Tab. 5.14 nejvíce respondentů 43 % (10) získávalo zpětnou vazbu jednou týdně, 26 % (6) respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu dostali pouze jednou, a to po uplynutí adaptační doby, 17 % (4) respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu získávali jednou za měsíc, 9 % (2) respondentů získávalo zpětnou vazbu jednou za den a naopak 4 % (1) respondentů nezískávalo zpětnou vazbu vůbec.

**Tabulka 5.14** Získávání zpětné vazby (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	Ano, denně	Ano, jednou týdně	Ano, za měsíc	Ano, až na konci adaptační doby	Nedostával/a jsem zpětnou vazbu
Do 1 roku	25%	25%	50%	0%	0%
2-3 roky	7%	40%	13%	33%	7%
Do 5ti let	0%	75%	0%	0%	25%
Software Engineer	5%	42%	16%	32%	5%
Developer	0%	50%	50%	0%	0%
Technology research	100%	0%	0%	0%	0%
People Operations	0%	100%	0%	0%	0%
Absolvent	0%	50%	8%	33%	8%
Do 1 roku	33%	33%	17%	17%	0%
2-3 roky	0%	0%	100%	0%	0%
3-5 let	0%	100%	0%	0%	0%
5 a více let	0%	33%	33%	33%	0%
<b>Celkem</b>	9%	43%	17%	26%	4%

Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 24 – Jak dlouho trvala vaše adaptační doba?

V otázce 24 byli respondenti tázáni, jak dlouho u nich trvalo zapracování se na pracovní pozici. Tab. 5.15 zachycuje jednotlivé odpovědi dle doby v organizaci, pozice, délky praxe, ale také celkové procentní odpovědi. Méně než 3 měsíce trvalo zapracování 35 % (8) respondentů. Adaptační dobu dlouhou 3 měsíce mělo 65 % (15) respondentů. Možnost „delší než 3 měsíce“ nezvolil žádný respondent.

**Tabulka 5.15** Doba trvání adaptační doby (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

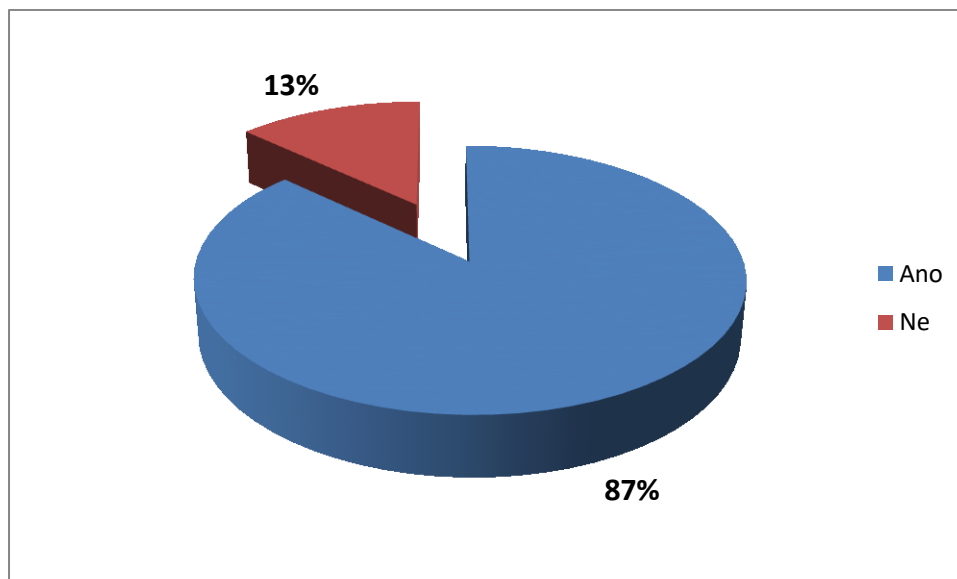
	méně než 3	3 měsíce
Do 1 roku	0 %	100 %
2–3 roky	33 %	67 %
Do 5ti let	75 %	25 %
Software Engineer	37 %	63 %
Developer	50 %	50 %
Technology research	0 %	100 %
People Operations	0 %	100 %
Absolvent	33 %	67 %
Do 1 roku	17 %	83 %
2–3 roky	50 %	50 %
3–5 let	0 %	0 %
5 a více let	67 %	33 %
<b>Celkem</b>	35 %	65 %

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 25 – Byly s Vámi konzultovány Vaše výsledky před skončením adaptační doby?

Otázka 25 byla zaměřena na zhodnocení adaptační doby. Zde mohli respondenti uvést, zda před uplynutím adaptační doby s nimi jejich manažer konzultoval výsledky. V Grafu 5.10 je uvedeno, že celých 87 % (20) respondentů se svým manažerem projednalo výsledky adaptační doby a 13 % (3) respondentů zhodnocení adaptační doby vůbec neabsolvovalo.

**Graf 5.10** Konzultace výsledků adaptační doby



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 26 – Byla adaptační doba dostačující k pochopení potřebných pracovních procesů a úkolů?

Otázka 26 se vztahovala opět k adaptační době, tentokrát byli respondenti tázáni, zda zvládli během adaptační doby pochopit celý projekt a plně se zapracovat či nikoliv. Všechny odpovědi jsou uvedeny v Tab. 5.16 17 % (4) respondentů uvedlo, že jejich projekt je velmi rozsáhlý, a tím pádem nebyli schopni se plně zapracovat. Naopak plně zapracovat se zvládlo 48 % (11) respondentů a pouze částečně zapracováno bylo po adaptační době 35 % (8) respondentů.

**Tabulka 5.16** Zapracování nového pracovníka na projektu (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)

	částečně zapracován/a	plně zapracován/a	projekt je rozsáhlý
Do 1 roku	50 %	50 %	0 %
2–3 roky	33 %	47 %	20 %
Do 5ti let	25 %	50 %	25 %
Software Engineer	37 %	42 %	21 %
Developer	0 %	100 %	0 %
Technology research	0 %	100 %	0 %
People Operations	100 %	0 %	0 %
Absolvent	42 %	42 %	17 %
Do 1 roku	50 %	33 %	17 %
2–3 roky	0 %	100 %	0 %
3–5 let	0 %	0 %	100 %
5 a více let	0 %	100 %	0 %
<b>Celkem</b>	<b>35 %</b>	<b>48 %</b>	<b>17 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 27 – Máte nějaké návrhy či připomínky ke zlepšení výše zmíněného procesu adaptační doby?

V této otázce mohli respondenti vyjádřit svůj názor k současnému procesu adaptace a k adaptační době, vyjádřit své návrhy na zlepšení či naopak definovat, k čemu mají výhrady. Tuto možnost využil pouze 1 respondent z celkového počtu 23. Ten by ocenil v adaptační době více technických úkolů než těch testovacích, aby rychleji pochopil vývojářskou stránku svého projektu.

## 5.7 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na proces výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti profiq s.r.o. Dotazník byl rozeslán 30 zaměstnancům, z nichž 23 jich dotazník vyplnilo. Návratnost je tedy 77 %. Dotazník obsahoval celkem 30 otázek, z nichž 3 otázky byly identifikační a 27 otázek byly otázky vztahující se k tématu práce. Identifikační otázky rozčleňovaly respondenty dle pracovní pozice, délky předchozí praxe a délky zaměstnání ve společnosti.

Z dotazníku vyplývá, že 83 % (19) respondentů pracuje na pozici Software Engineer. Zbývajících 17 % (4) tvoří 3 ostatní pozice, což vede k nerůznorodosti výsledků. Avšak podmínka dotazníků byla jeho dobrovolnost. Téměř přesně polovina respondentů je tvořena lidmi, kteří do firmy nastupují bez předcházející praxe v oboru IT. To je dáno především

náborovou politikou firmy, která dává velký prostor absolventům. Celkem 17 % (4) dotazovaných pracuje ve společnosti do 1 roku, což ukazuje na zvyšování počtu zaměstnanců.

V další otázce byli respondenti tázáni, jakým způsobem se dozvěděli o společnosti a jejich nabízených pozicích. Zde se dají výsledky shrnout do dvou hlavních oblastí, a to internetový zdroj nebo doporučení od kamaráda potažmo přímo od zaměstnance firmy. 34 % (8) lidí se o firmě dozvědělo z internetových zdrojů, 52 % (12) od známého či zaměstnance. Ostatní možnosti mají malé zastoupení. I přesto, že firma je aktivní i v jiných oblastech propagace, nejvíce úspěchů v náboru přináší osobní doporučení. Naopak neefektivní se ukazuje spolupráce s pracovním úřadem.

Další zjišťovanou oblastí jsou části výběrového řízení, kterým zaměstnanci před přijetím do společnosti projdou. Data ukazují, že více než polovina absolvuje firemní model tří částí pohovoru. Telefonický pohovor neabsolvoval ten, kdo byl doporučen zaměstnancem. Výjimkou jsou zaměstnanci pracující v oblasti People Operations, ti vzhledem k odlišné povaze své profese absolvují pouze neformální pohovor.

Pohovor vedený v angličtině se 52 % (12) respondentům zdál spíše nenáročný. Data ukazují, že ve společnosti není problém najít lidi s požadovanou úrovní angličtiny a pokud ano, není to překážkou k nepřijetí

V otázce, zdali se uchazečům zdá pohovor náročný po technické stránce, 61 % (14) tázaných uvedlo možnost „spíše ne“, 31 % (7) uvedlo, že „spíše ano“. Obtížnější se technická část pohovoru zdála Developerům, což je rozhodně správně, dostávají totiž složitější úlohy, vzhledem k větší technické náročnosti své pozice oproti pozici Software Engineer. Téměř 70 % (13) Software Engineeru se vyslovila pro možnost „spíše ne“.

Během pohovoru se každý uchazeč setkal s manažerem, většina zároveň i se zaměstnancem firmy. Tato skladba rolí přítomných během pohovoru se nemění. Drtivě většině všech respondentů se představili všichni účastníci pohovoru. Osobní část je vedena v přátelské a uvolněné atmosféře, a tak možnost, že se tato část zdá někomu obtížná pochopitelně nezvolil nikdo. Ukazuje to o správném přístupu vedení společnosti, které se snaží navázat příjemný osobní kontakt s uchazečem.

Polovině respondentů trval pohovor více než 90 minut, což je největší možný časový interval. Celkový výběrový pohovor je tedy dlouhý, náročný a komplexní pro obě strany.



Určitě pozitivní věc je pak ta, že všichni respondenti měli během pohovoru prostor pro své otázky. Pohovor tedy není veden jako jednostranný dialog.

Náročnost celého výběrového pohovoru hodnotili respondenti v 61 % (14) jako spíše nenáročný. Většina lidí se dozvěděla výsledek svého pohovoru do týdne, což je pro firmu skvělá vizitka. Hodnocení nepodléhá složitým vyhodnocovacím procesům, a je založeno na hodnocení pouze těch lidí, kteří brali úděl ve výběrovém pohovoru (žádné hodnocení třetí strany).

Po přijetí byli všem nově přijatým lidem představeni zaměstnanci firmy a kolegové. Zaměstnanec nenastupuje do anonymního nebo neznámého prostředí. Je plně seznámen jak s kolegy, tak se zázemím a možnostmi které může v dané budově využívat.

V následujících otázkách byli respondenti dotazováni, zda jim byly stanoveny cíle, kterých by měli během adaptační doby dosáhnout. Celých 70 % (16) respondentů uvedlo, že jim cíle byly stanoveny. Naopak 30 % (7) respondentů uvedlo, že jim cíle vyměřené nebyly. Tabulka 5.9 ukazuje, že celých 100 % (3) respondentů s předchozí praxí delší než 5 let, cíle stanovené nedostalo. Naopak respondenti bez předchozí praxe dostali vytyčené cíle v 83 % (10). Z tabulky 5.11 vyplývá, absolventi své cíle splnili v 75 % (9), respondenti s předchozí praxí 2-3 roky a 3-5 let splnili cíle na 100 % (1).

Mentor byl přidělen novému zaměstnanci v 74 % (17) a z toho 56 % (13) respondentů s ním bylo rozhodně spokojeno. Což svědčí o kvalitě této metody adaptace. Nejčastější zvolená odpověď na četnost zpětné vazby byla v 43 % (10) možnost „jednou týdně“ a celých 26 % (6) respondentů dostalo zpětnou vazbu až na konci adaptační doby. Zaměstnanci s delší předchozí praxí měli adaptační dobu do 3 měsíců v 67 % (2). Tři měsíce měli adaptační dobu absolventi v 67 % (8) a respondenti s praxí do 1 roku 83 % (5), tyto údaje ukazují závislost délky adaptace na délce praxe v oboru.

V 87 % (20) byly výsledky adaptace konzultovány a hodnoceny, což ukazuje na přístup zaměřený na zaměstnance. Plného zapracování dostáhlo 100 % respondentů na pozici Developer (2) a Technology research (1), a současně respondenti s větší praxí, tedy 2-3 roky praxe (1) a 5 a více let praxe (3). Ze všech respondentů jen necelých 50 % se plně zapracovalo během své adaptační doby.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z diplomové práce vyplývá, že proces výběru a adaptace ve společnosti profiq s.r.o., je pojatý velmi dobrým způsobem. Velký důraz je kladen na zaměstnance, což je velmi dobrý přístup, obzvlášť v současné době, kdy je velmi těžké najít schopného a kvalifikovaného zaměstnance. Na druhou stranu, vždy je možné něco zlepšit. A především proto jsou níže popsány návrhy a doporučení, které by v budoucnosti mohly stávající proces výběru a adaptace zaměstnanců vylepšit.

### **Zřízení facebookových stránek**

Přestože je již firma propagována na mnoha internetových portálech, měla by zvážit přesunutí svého „internetového těžiště“ propagace z pracovních portálů či podpůrných stránek na celosvětovou sociální síť Facebook. Mezi výhody je možné zařadit samozřejmě obrovskou popularitu této sítě, široké možnosti propagace a následné sdílení na požadovaných kanálech (skupiny, události, videa, komentáře, články aj.).

Noví zaměstnanci jsou hledáni především mezi mladými lidmi z IT oboru, kteří preferují Facebook před pracovními portály. Na internetový portál facebook.com má přístup téměř každý po celém světě, proto zde mohou být inzerovány nejen volné pracovní pozice, ale rovněž může „profil“ propagovat firemní kulturu, zázemí či používané moderní technologie, se kterými se zaměstnanci denně setkávají.

Díky možnosti sdílení s konkrétními lidmi, připínáním příspěvků nebo „lajkování“ se stane jakýkoliv příspěvek mnohem lépe viditelný pro mnohem širší procento potencionálních uchazečů. Rovněž se šíří povědomí o firmě pro ostatní potencionální zákazníky.

V současnosti, má firma na této síti pouze totožný obsah jako na stránce pracujprosiliconvalley.cz, nejedná se však o plnohodnotný firemní facebookový profil sloužící k prezentování nabízených pozic, propagaci či komunikaci. Firma je nyní v situaci, kdy zvažuje, zdali tuto již existující stránku dále rozvíjet, nebo zda založit profil nový. Navrhuji založit nový profil, který bude propagovat především samotnou firmu a dění uvnitř firmy, propagovat volné pozice a vytvářet komunitu lidí, ze které může firma v budoucnu těžit v podobě nových potencionálních zaměstnanců či zákazníků.

Zde je však potřeba zmínit i nevýhody, a to především v nutnosti tento facebookový profil udržovat neustále aktualizovaný a dohlížet nad správnými kanály, kterými se daný

obsah šíří. Tento postup vyžaduje nemalé úsilí a čas zaměstnance, který bude za tento profil odpovědný.

S každým vloženým příspěvkem roste odpovědnost a nebezpečí, že se příspěvek stane nepopulární (např. díky negativním komentářům veřejnosti), a tudíž je potřeba stránku často udržovat a důkladně promýšlet každý další postup. Tento čas a úsilí potřebné k zřízení, udržování a usměrňování profilu lze ušetřit, např. najmutím externí firmy, která má na starosti facebook marketing.

Dle autorky by bylo při zřizování facebookového účtu nutné zhodnotit, zda zřízení a následné správování přenechat jednomu či více zaměstnancům, kteří již ve společnosti pracují či si na tuto práci najmout specializovanou firmu.

Průzkum na internetu ukazuje, že v ČR působí společnosti zabývající se sociálními sítěmi. Příkladem může být společnost: Miroslav Kopecký – MirKop či bV24 s.r.o. Náklady na tuto službu mohou být stanoveny pevnou či hodinovou sazbou nebo formou odměny ze zisku, vše ale především záleží na náročnosti zakázky.

### **Změna procesu výběrového pohovoru**

Současný proces výběrového řízení je tvořen získáváním uchazečů, analýzou životopisů, následně vyzvání vhodných uchazečů k telefonickému pohovoru, kde jsou údaje z životopisu „probrány“, načež jsou uchazeči, kteří telefonickým pohovorem prošli, pozváni k výběrovému pohovoru.

Výběrový pohovor je rozdělen na dvě části, a to osobní a technickou. V osobní části výběrového pohovoru je uchazeč dotazován na svou profesní minulost, zkušenosti, motivaci aj. Teprve poté absolvuje technickou část, kde je uchazeči dáno zadání s úkoly.

Může však nastat situace, kdy i přestože uchazeč při telefonickém pohovoru nebo osobním nezávazném networkingu jevil dojem technicky schopného, na technické části výběrového pohovoru se ukáže pravý opak, a uchazeč má obtíže otázky třeba jen z části (a např. i s malou nápovědou zkoušejícího) úspěšně odpovědět.

Pokud situace dojde do takové krajnosti, že uchazeč skutečně technicky nevyhovuje, pohovor končí nepřijetím a předešlá zdlouhavá osobnostní část pohovoru se bohužel stává téměř zbytečnou. Netřeba jistě zdůrazňovat, že celý pohovor je časově, finančně i psychicky

náročná záležitost, a pokud se předejde tomu, že jakákoliv část by se mohla stát zbytečnou, všechny zmíněné faktory se proto podaří ušetřit.

Autorkou je tedy doporučeno prohození obou částí výběrového pohovoru, tedy osobní a technické části. Na Obr 6.1 je tato navrhovaná změna výběrového řízení červeně znázorněna. Uchazeč by po kladném absolvování telefonickém pohovoru, nejprve absolvoval technickou část výběrového pohovoru, a teprve poté osobní. Zamezilo by se pak situacím, při kterých by se až po absolvování celého výběrového procesu zjistilo, že uchazeč zásadně technicky nedostačuje.



**Obrázek 6.1** Navrhovaná změna ve výběrovém řízení  
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázek je rychlé a téměř instantní, avšak jistě by uchazeči přišla vhod (během hodnocení testů) přestávka před finálním osobním pohovorem. Navíc pokud uchazeč uspěje a tedy postoupí k osobní části, je díky svému dobrému výsledku uvolněnější, více otevřený otázkám během osobní části a celkově se pohovor odvíjí v uvolněnější atmosféře na

obou stranách. Lze rovněž konverzaci navázat na tazatelovy odpovědi a zeptat se na jeho praxi s touto technologií, jeho preference a celkově jeho postoj k této technické problematice.

I zde je také nutné zvážit možná negativa, která by tato změna přinesla. Příkladem může být to, že uchazeč přichází již tak dost nervózní a hned dostane nejtěžší část výběrového pohovoru. Rovněž zadání technické části nemusí být v tomto případě úplně adekvátní vzhledem k uchazečovým schopnostem, tak jako tomu bylo doposud.

### **Přidělování mentora**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 74 % (17) respondentům byl při nástupu do společnosti vyčleněn „mentor“, který byl při adaptaci novému zaměstnanci nápomocný. Z těchto 74 % bylo „rozhodně spokojeno“ s radami svého mentora 57 % (13), a „spíše spokojeno“ 17 % (4). Zbývajícím 26 % (6) respondentů pracovník, který by jim při adaptaci pomohl, přidělen nebyl.

Autorkou je tedy doporučeno přiřadit „mentora“ každému novému zaměstnanci, který nastoupí na pracovní pozici v rámci následujících dvou oblastí pracovních pozic, tedy: Software Engineer a Developer.

### **Rozdělení úkolů managementu**

Z důvodu velké zaneprázdněnosti manažera společnosti je autorkou navrhována změna odpovědnosti za úkoly spojené s přijetím nového zaměstnance, a to následujícím způsobem:

#### **Úkoly managementu**

- Vytisknout a podepsat smlouvu s novým zaměstnancem.
- Nastavit jeho emailový účet.
- Napsat uvítací email a odeslat zaměstnancům.
- Koupit notebook pro nového zaměstnance.
- Vytvořit účet pro psaní blogu.
- Sdílet pracovní věci přes Google Drive.
- Vyžádat od zaměstnance sériová čísla vybavení a zapsat do databáze.
- Přidat zaměstnance (podle jeho pozice) na pravidelné meetingy (firemní).
- Přidat zaměstnance (podle jeho pozice) na pravidelné meetingy (zákaznické).

## Úkoly HR

- Zařídit klíče/přístupovou kartu do budovy.
- Zařídit parkovací kartu.
- Informovat zaměstnance o provozu budovy, prostorách k použití, volně dostupných věcí atd.
- Předat zaměstnanci Pracovní řád firmy a řád budovy a ujistit se, že jej zaměstnanec přečetl.
- Předat vyplněné osobní údaje účetní.

Výše zmíněné úkoly převezme od manažera HR pracovnice, manažer má následně více času věnovat se svým primárním aktivitám. Také by autorka doporučila častější aktualizaci povinností a úkolů, neboť i ty se mohou v průběhu životního cyklu společnosti měnit.

## Vytvoření adaptačního plánu

V současné době není ve společnosti vytvořený formální adaptační plán pro nové zaměstnance, který by obsahoval nejen stanovené cíle, kterých má nový zaměstnanec během adaptace dosáhnout, ale také dobu od jeho nástupu, až po zhodnocení na konci adaptační doby.

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že 70 % ze všech respondentů byly při nástupu do společnosti stanoveny cíle, kterých by měli během adaptační doby dosáhnout. Z těchto 70 % respondentů uvedlo 30 % respondentů, že nedostali cíle ve formální podobě, a následně z těchto 30 % respondentů jich 13% uvedlo, že by zadání cílů ve formální podobě ocenilo.

Neboť je oblast IT odvětví velmi agilní, autorka navrhuje vytvoření jednoduchého adaptačního plánu, který lze upravovat dle potřeb. Příloha č. 5 obsahuje návrh, jak by mohl tento dokument vypadat, a co by měl obsahovat.

## 7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na problematiku výběru a adaptace zaměstnanců, neboť je velmi těžké v současné době najít ty správné uchazeče na obsazovanou pracovní pozici. A tak jako v každé oblasti, i v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců se objevují nové trendy, metody a postupy.

Cílem této diplomové práce bylo popsat stávající proces výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti profiq s.r.o. a za pomoci analýz odhalit případné slabiny.

Tato práce byla rozdělena do dvou částí, a to teoreticko-metodické části a aplikačně-ověřovací části. V teoretické části diplomové práce, byl definován obecný výběr a adaptace zaměstnanců. V praktické části byl pak popsán výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti profiq s.r.o.

Práce byla rozdělena do 7 kapitol, z nichž první kapitola je úvodní.

Ve druhé kapitole byla uvedena metodika, která prostřednictvím pěti kroků popisuje celý postup zpracování diplomové práce. V této kapitole byly také popsány logické metody, které byly využity k získání potřebných informací.

Ve třetí kapitole byly definovány teoretická východiska problematiky výběru a adaptace zaměstnanců. Tato kapitola byla rozdělena na tři části a to teoretické vymezení řízení lidských zdrojů, teoretické vymezení výběru zaměstnanců a teoretické vymezení následné adaptace. V oblasti vymezení řízení lidských zdrojů byly popsány základní charakteristiky, personální činnosti, klíčové činnosti řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě také plánování lidských zdrojů. V oblasti vymezení výběru zaměstnanců byla definována teoretická východiska výběru zaměstnanců. V oblasti vymezení následné adaptace byla definována adaptace zaměstnanců a její formy, oblasti, metody a průběh adaptace. Zmíněn byl také adaptační proces a s ním související adaptační plán.

Ve čtvrté kapitole byla představena společnost profiq s.r.o. a oblast, ve které společnost působí. V této kapitole bylo také objasněno, jaké technologie a metodiky jsou ve společnosti využívány, jaká je struktura zaměstnanců a zázemí, ve kterém pracují.

V následující páté kapitole byl popsán proces výběru a adaptace zaměstnanců v této společnosti. Kapitola byla rozdělena do dvou částí. V první části byl dopodrobna charakterizován dosavadní proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, a to za použití

empirické metody rozhovoru s manažerem společnosti. V druhé části této kapitoly byla využita další empirická metoda, a to dotazníkového šetření. Dotazník byl pomocí interní komunikační sítě rozeslán všem zaměstnancům, kteří splnili kritéria. V kapitole jsou také obsaženy zpracované výsledky, které byly vyhodnoceny za pomoci grafů a tabulek.

V šesté kapitole byly navrženy změny, které mohou být v budoucnosti využity k následnému zlepšení procesu výběru zaměstnanců a adaptace ve společnosti profiq s.r.o. Jsou jimi:

- návrh na vytvoření facebookových stránek společnosti,
- návrh na změnu ve výběrovém řízení,
- návrh na rozdělení odpovědnosti úkolu managementu mezi manažera a HR,
- návrh na přidělování mentora novým zaměstnancům,
- návrh na vytvoření adaptačního plánu.

Sedmá kapitola obsahuje závěr diplomové práce.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3,
- [3] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3,
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-57-3.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [7] HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: SOET, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 9788024814230.
- [11] LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in Practice*. London: CIPD, 2014. ISBN 978-18-439-8359-0.
- [12] MATHIS, Robert L., John Harold. JACKSON a Sean. VALENTINE. *Human resource management*. Fourteenth edition. ISBN 9781133953104.
- [13] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024758701.
- [14] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

### **Internetové zdroje:**

- [15] Interní materiály společnosti profiq s.r.o.
- [16] Internetové stránky společnosti profiq s.r.o. - [www.profiq.com](http://www.profiq.com)
- [17] Internetové stránky <http://pracevsiliconvalley.cz/>
- [18] Informační síť společnosti profiq s.r.o.
- [19] Internetové stránky <http://www.bv24.cz/>
- [20] Internetové stránky <http://www.mirkop.cz/>

## SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centre
ČR	Česká republika
HR	Human Resources
IT	Informační technologie
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	10
Obrázek 3.2 Proces plánování lidských zdrojů .....	13
Obrázek 3.3 Analýza práce, výběr pracovníků .....	14
Obrázek 3.4 Schéma výběru vhodného kandidáta .....	22
Obrázek 3.5 Typy pohovorů .....	26
Obrázek 4.1 Firemní logo .....	37
Obrázek 6.1 Navrhovaná změna ve výběrovém řízení .....	78

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 4.1 Procentuální počet zaměstnanců pracujících na jednotlivých pobočkách (k 31. 5. 2017) .....	40
Graf 4.2 Zastoupení zaměstnanců společnosti dle pohlaví (stav k 31. 5. 2017) .....	41
Graf 5.1 Počet zaměstnanců v letech 2015-2017 .....	43
Graf 5.2 Složení respondentů dle pracovní pozice .....	55
Graf 5.3 Složení respondentů dle délky předchozí praxe .....	56
Graf 5.4 Složení respondentů dle doby, po kterou ve společnosti pracují .....	56
Graf 5.5 Zdroje získání informací o společnosti profiq s.r.o. ....	57
Graf 5.6 Metody výběru zaměstnanců.....	58
Graf 5.7 Osoby, které se zúčastnily výběrového pohovoru .....	60
Graf 5.8 Zadání cílů ve formální podobě.....	66
Graf 5.9 Zadání cílů ve formální podobě.....	67
Graf 5.10 Konzultace výsledků adaptační doby .....	72

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 3.1 Klady a zápory obsazení volného místa vlastními zdroji.....	17
Tabulka 3.2 Klady a zápory obsazení volného místa externími zdroji .....	18
Tabulka 3.3 Členění metod výběru podle jejich predikční validity .....	31
Tabulka 5.1 Náročnost jazykových testů (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) .....	59
Tabulka 5.2 Náročnost znalostních testů (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) .....	59
Tabulka 5.3 Náročnost osobní části výběrového pohovoru (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe).....	61
Tabulka 5.4 Náročnost technické části výběrového pohovoru (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe).....	62
Tabulka 5.5 Doba trvání výběrového pohovoru (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe)	62
Tabulka 5.6 Náročnost výběrového pohovoru (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) ..	63
Tabulka 5.7 Náročnost výběrového řízení (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) .....	64
Tabulka 5.8 Doba, za kterou uchazeč zjistil výsledek výběrového řízení (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe).....	64
Tabulka 5.9 Stanovení cílů jednotlivých respondentů (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) .....	66
Tabulka 5.10 Náročnost stanovených cílů (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) .....	68
Tabulka 5.11 Dosažení všech cílů během adaptační doby (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe).....	68
Tabulka 5.12 Přidělení pracovníka (mentora) (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) ...	69
Tabulka 5.13 Spokojenost s „mentorem“ (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) .....	70
Tabulka 5.14 Získávání zpětné vazby (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe).....	71
Tabulka 5.15 Doba trvání adaptační doby (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe) .....	71
Tabulka 5.16 Zapracování nového pracovníka na projektu (dle doby v organizaci, pozice, délky praxe).....	73

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji že,

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. 4. 2014

  
Bc. Irena Ondračková

## **SEZNAM PŘÍLOH**

1. Otázky pro manažera
2. Příklad testu znalostí a dovedností
3. Dotazník
4. Karta zaměstnance
5. Návrh adaptačního plánu



## **Příloha č 1: Otázky pro manažera**

1. Pokrývá současný počet zaměstnanců všechny potřeby?
2. Hledáte v současnosti nové zaměstnance?
3. Jakým způsobem získáváte uchazeče?
4. Jakým způsobem ve společnosti probíhá výběrové řízení?
5. Jakým způsobem ve společnosti probíhá telefonický pohovor?
6. Jakým způsobem ve společnosti probíhá výběrový pohovor?
7. Kdo je přítomný u výběrového pohovoru?
8. Co tvoří osobní část výběrového pohovoru?
9. Co tvoří technickou část výběrového pohovoru?
10. Jakým způsobem jsou výsledky vyhodnoceny?
11. Jak probíhá adaptace ve Vaší společnosti?
12. Máte ve společnosti vytvořený formální adaptační proces?
13. Máte v současné době formální adaptační plán?

## **Příloha č 2: Příklad testu znalostí a dovedností**

Zde je příklad technických otázek týkající se operačního systému Linux:

1. *Which Linux distribution do you use. Why did you select this particular one?*
2. *Which shell do you preffer?*
3. *Which text editor do you preffer?*
4. *Where you can define environment variables (e.g. PATH) to be set for given user?*
5. *What is usually created in the system when new user is created?*

A zde zadání požadovaného algoritmu:

*Suppose you have an array of 99 numbers. The array contains the numbers 1 to 100 with one number missing. Which number is missing? Optimize the algorithm, so the time of search is as fast as possible.*

### Příloha č 3: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, oboru Management. Tímto Vás prosím, o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce na téma „Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci“.

Tento dotazník je zcela nepovinný a anonymní, přesto doufám, že Vás zaujme.

Předem děkuji za ochotu.

Bc. Irena Ondračková

\* V dotazníku mohou být pojmy, které jsou pro úplnost níže vysvětleny:

Výběrový pohovor - jedná se o pohovor, na který jste zváni do společnosti (osobní + technická část)

Výběrové řízení - jedná se o celý proces výběru zaměstnanců, a to od prvního kontaktu až po nástup do společnosti.

Adaptační proces - je proces od nástupu do společnosti až po zapracování a zhodnocení výsledků (začlenění do kolektivu, postupné seznamování s prací a společností)

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici? (je možno zaškrtnutí více odpovědí)
  - Internet – pracovní portál
  - Internet - profiq.com
  - Internet - [www.pracujprosiconvalley.cz](http://www.pracujprosiconvalley.cz)
  - Známí, přátelé
  - Pracovní úřad
  - Veletrh Kariéra +
  - Od zaměstnance profiqu (doporučení)
  - Pracovní agentura
  - Jiné
2. Jaké metody byly využity při výběrovém řízení? (je možno zaškrtnutí více odpovědí)
  - Telefonický pohovor
  - Testy znalostí
  - Výběrový pohovor
  - Jazykové testy
  - Jiné
3. V případě, že jste absolvoval/a jazykové testy, byly pro Vás náročné?
  - Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
4. V případě, že jste absolvoval/a znalostní testy, byly pro Vás náročné?
  - Rozhodně ano
  - Spíše ano

- Spíše ne
  - Rozhodně ne
5. Kdo by přítomen u Vašeho výběrového pohovoru? (je možno zaškrtnutí více odpovědí)
- Manager
  - Personalista
  - Zaměstnanec společnosti
  - Jiné
6. Představily se Vám všechny osoby, které se zúčastnily výběrového pohovoru?
- Ano
  - Ne
  - Nevzpomínám si
7. Byla pro Vás osobní část výběrového pohovoru náročná?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
8. Byla pro Vás technická část výběrového pohovoru náročná?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
9. Jak dlouho výběrový pohovor trval? (osobní + technická část pohovoru)
- Méně než 30 minut
  - 30 – 60 minut
  - 60 - 90 minut
  - 90 minut a více
10. Měl/a jste při výběrovém pohovoru dostatečný prostor pro Vaše otázky? (během osobní části pohovoru)
- Ano
  - Ne
  - Nevzpomínám si
11. Byl pro Vás výběrový pohovor náročný? (osobní + technická část pohovoru)
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
12. Jak hodnotíte celkovou náročnost výběrové řízení? (telefonická část + osobnostní a technická část)
- Náročné

- Spíše náročné
- Spíše nenáročné
- Málo náročné

13. Za jak dlouhou dobu jste se dozvěděl/a výsledek výběrového řízení?

- Tentýž den
- Do týdne
- Za 1 – 2 týdny
- Více než 2 týdny

14. Máte v současné době nějaké návrhy na zlepšení výběrového procesu?

15. Byli Vám během prvního pracovního dne představení Vaši kolegové

- Ano
- Ne

16. Byly Vám během nástupu do společnosti stanoveny cíle, kterých máte během adaptační doby dosáhnout? (V případě, že je Vaše odpověď „ne“, přejděte na otázku č. 21)

- Ano
- Ne

17. Dostal/a jste zadání stanovených cílů v ucelené (formální) podobě? (V případě, že je Vaše odpověď „ano“, přejděte na otázku č. 19)

- Ano
- Ne

18. Ocenil/a by jste zadání Vám stanovených cílů v ucelené (formální) podobě

- Ano
- Ne

19. Zdály se Vám stanovené cíle obtížné?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Dosáhl/a jste všech stanovených cílů během adaptační doby?

- Ano
- Ne

21. Byl Vám přidělen pracovník, který byl pověřen dohledem na zapracování v novém pracovním prostředí? (V případě, že je Vaše odpověď „ne“, přejděte na otázku č. 23)

- Ano
- Ne

22. Byl/a jste s jeho přístupem a radami spokojený/á?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

23. Získával/a jste během adaptační doby zpětnou vazbu od managera? Jak často?

- Ano, denně
- Ano, jednou týdně
- Ano, za měsíc
- Ano, až na konci zkušební doby
- Nedostával/a jsem zpětnou vazbu

24. Jak dlouho trvala vaše adaptační doba?

- Méně než 3 měsíce
- 3 měsíce
- Více než 3 měsíce

25. Byly s Vámi konzultovány Vaše výsledky před skončením adaptační doby?

- Ano
- Ne

26. Byla adaptační doba dostačující k pochopení potřebných pracovních procesů a úkolů?  
(v rámci Vašeho projektu)

- Během zkušební doby jsem se plně zapracoval/a na svém projektu
- Během zkušební doby jsem se částečně seznámil se svým projektem
- Projekt je příliš rozsáhlý pro pochopení ve zkušební době

27. Máte nějaké návrhy či připomínky ke zlepšení výše zmíněného procesu adaptační doby?

1. Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

- Do 1 roku
- 2-3 roky
- do 5ti let

2. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- Software Engineer
- Developer
- Technology research
- People Operations

3. Jaká byla Vaše délka praxe v IT při nástupu do společnosti?

- Absolvent
- Do 1 roku
- 2-3 roky
- 3-5 let
- 5 a více let

#### **Příloha č 4: Karta zaměstnance**

<b>Jméno a příjmení</b>	
<b>Titul</b>	
<b>Rodné příjmení</b>	
<b>Předcházející příjmení</b>	
<b>Místo narození</b>	
<b>Datum narození</b>	
<b>Rodné číslo</b>	
<b>Rodinný stav</b>	
<b>Státní příslušnost</b>	
<b>Trvalý pobyt</b>	
<b>Číslo OP nebo pasu</b>	
<b>Pojišťovna</b>	
<b>Nástup</b>	
<b>Číslo účtu</b>	
<b>Ostatní</b>	

## Příloha č 4: Návrh adaptačního plánu

Jméno a příjmení zaměstnance:	
Pracovní pozice:	
Den nástupu:	
Jméno a příjmení manažera:	
Jméno a příjmení mentora:	
Cíl:	

Termín		Název aktivity	Skutečnost
1. měsíc	1. den	<u>Manažer:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• předání vybavení potřebného k práci</li> <li>• první meeting s manažerem a získání cílů</li> <li>• vyplnění „onboard“ úkolů</li> <li>• popř. přiřazení „mentora“</li> </ul> <u>Personalistka:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seznámení se s novými kolegy a společností profiq s.r.o.</li> <li>• školení BOZP, seznámení se s pracovním řádem</li> <li>• seznámení s harmonogramem docházky, možnosti stravování a dovolené</li> <li>• seznámení s pravidly, směrnicemi a firemní kulturou</li> <li>• předání klíče a parkovací karty</li> </ul>	
	1. týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prvotní feedback</li> </ul>	
2. měsíc	5. týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meeting s manažerem po 1 měsíci</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapracování na projektu</li> </ul>	
3. měsíc	9. týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meeting s manažerem po 2 měsících</li> </ul>	
	12. týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meeting s manažerem – zhodnocení adaptační doby a dosažení zadaných cílů</li> </ul>	



Zhodnocení adaptační doby:

Hodnocení manažera:	
Hodnocení mentora či jiné odpovědné osoby	
Hodnocení dalších pracovníků z týmu:	

Vyjádření manažera:

.....  
Podpis manažera:

.....  
Podpis zaměstnance: